

Budjetointi startup-yrityksessä

Case Superapp Oy ja yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Eero Nurmi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NURMI, EERO:

Budjetointi startup-yrityksessä
Case Superapp Oy ja yritys X

Taloushallinnon opinnäytetyö

46 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Startup-yrittäjäyys kasvattaa jatkuvasti suosiotaan, ja startup-yritykset luovat jo nyt Suomeen valtavasti uusia työpaikkoja. Niiden toivotaan auttavan Suomen kansantalouden nousuun, sekä luovan pohjaa muille yrityksille seurata perässä. Moni aloittava yritys kuitenkin epäonnistuu heikon talouden suunnittelun ja hallinnan seurauksena.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää toimivat budjettijärjestelmät eri kehitysvaiheissa oleville startup-yrityksille, sekä luoda budjetit ja ennusteet toimeksiantajayritykselle. Kohdeyritysten käyttöön luotiin myös budjetointityökalu budjetoinnin helpottamiseksi jatkossa. Kyseessä oli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin haastattelemalla kohdeyritysten johtohenkilöitä. Tutkimuksessa käytettiin myös osallistuvaa havainnointia, sillä opinnäytetyön tekijä oli aiemmin suorittanut harjoittelujakson kohdeyrityksenä toimivassa Superapp Oy:ssä.

Työn teoriaosuudessa käsitellään laajasti budjetointia ja startup-yritysten kasvuvaiheita. Lisäksi käydään läpi taloushallinnon toteutusta eri kasvuvaiheissa. Teoriaosuuden lähteenä on käytetty alan kirjallisuutta sekä internetiä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että eri kehitysvaiheissa olevien yritysten kannattaa keskittyä taloutensa suunnittelussa eri asioihin. Toiset budjetointimenetelmät soveltuvat tiettyihin tilanteisiin toisia paremmin. Yrityksen kannattaakin valita omaan tilanteeseen ja kehitysvaiheeseen toimivimmat menetelmät. Tutkimuksen pohjalta luotiin budjetit ja ennusteet Superapp Oy:lle, joista tulee varmasti olemaan yritykselle jatkossa hyötyä. Myös yritys X pystyy tulevaisuudessa hyödyntämään budjetointityökalun valmiita budjettipohjia.

Asiasanat: budjetointi, startup-yritykset, taloussuunnittelu, kasvuyritykset

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

NURMI, EERO:

Budgeting in Startup Companies
Case: Superapp Oy and Company X

Bachelor's Thesis in
Financial Management

46 pages, 3 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

Startup entrepreneurship has continuously grown in popularity and startup companies are already creating a huge number of new jobs in Finland. They are hoped to help the Finnish economy to grow and lay the groundwork for other companies. However, many startups fail due to poor financial planning and management.

The purpose of the study was to find suitable budget systems for startup companies in different developmental phases, and to create budgets and financial forecasts for the commissioning company. A budgeting tool was also created for the target companies to make budgeting easier in the future. The data for this qualitative study was obtained by interviewing the top executives of the target companies. Participant observation was also used in the study, as the author of the thesis had previously performed an internship in the commissioning company Superapp Oy.

The theoretical part deals with budgeting and growth phases of startup companies. Additionally, the theoretical part includes implementations of financial management in different growth phases. Sources for the theoretical section include thematically related publications and online materials.

The results of the study indicate that companies in different developmental phases should focus on different things in their financial planning. Some budgeting methods are more effective than others in certain situations. A company should choose the methods that best suit its situation and developmental phase. Budgets and forecasts were prepared for Superapp Oy based on the results of the study, which will be of use to the company in the future. Company X can also use the pre-made budget templates of the budgeting tool.

Keywords: budgeting, startup companies, financial planning, growth companies

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen kohteet	2
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus	3
2	BUDJETOINNIN KÄYTÄNTEITÄ	5
2.1	Budjetoinnin määrittely, tehtävät ja tavoitteet	5
2.2	Budjetointijärjestelmä	6
2.2.1	Budjetointityypit	7
2.2.2	Budjetointimenetelmät	10
2.3	Budjetin laatiminen	11
2.3.1	Osabudjetit	14
2.3.2	Pääbudjetit	15
2.4	Budjetin seuranta	17
3	STARTUP-YRITYKSET JA BUDJETOINTI	19
3.1	Kasvuyritykset	19
3.2	Startup-yrityksen kasvuvaiheet	20
3.3	Kasvuyrityksen taloushallinto	23
3.4	Tehokas taloushallinto	25
4	BUDJETOINTI KOHDEYRITYKSISSÄ	27
4.1	Kohdeyritysten esittely	27
4.2	Tutkimuksen suorittaminen	27
4.3	Budjetointi Superapp Oy:ssä	28
4.4	Budjetointi yrityksessä X	39
5	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Startup-yrityksistä on viime vuosina tullut näkyvä ja kasvava yhteiskunnallinen ilmiö. Yhä useampi haluaa muuttaa oman liikeideansa kasvuhakuiseksi yritykseksi, usein ulkopuolista rahoitusta hyödyntäen. Startup-yritysten odotetaan näyttävän suuntaa vaikeina aikoina, ja niistä toivotaan Suomen taloudelle uutta Nokian kaltaista nostetta. Koska startup-yritykset ovat luonteeltaan nuoria ja kasvuhakuisia, eivät tulot kuitenkaan välttämättä riitä kattamaan menoja yrityksen alkutaipaleella. Palvelun tai tuotteen luominen ja markkinointi maksavat, mutta tuloja yrityksellä ei alussa välttämättä ole lainkaan. Siksi onkin erittäin tärkeää suunnitella startup-yrityksen talous kunnolla luomalla toimivat budjetit, jotta tulevaisuuteen osataan varautua ja tarpeettomilta ikäviltä yllätyksiltä pystytään mahdollisesti välttymään.

Budjetointi on yleisesti ollut yksi johdon laskentatoimen tutkituimmista aiheista. Kasvuyritysten taloushallintoon liittyviä opinnäytetöitä löytyy muutamia, mutta kun kohteeksi otetaan erityisesti startup-yritykset ja niiden budjetointi, on tutkimusmateriaalia kuitenkin tarjolla vähemmän. Aikaisemmin aihetta on opinnäytetyössään sivunnut vuonna 2015 Tiina Niemi Vaasan ammattikorkeakoulusta tapaustutkimuksessaan Budjetointiprosessin kehittäminen kasvuyrityksessä. Niemi keskittyy työssään laajasti nimenomaan budjetoinnin kehittämiseen ja erilaisiin vaihtoehtoisiiin budjetointimenetelmiin kasvuyrityksissä. Työnsä lopussa Niemi nimeää yhdeksi jatkotutkimusehdotukseksi sen, miten budjetoinnin rooli vaihtelee kasvuyrityksen eri kehitysvaiheissa. (Niemi 2015.)

Tämä tutkimus keskittyy juuri eri kehitysvaiheessa olevien startup-yritysten budjetointimenetelmiin, sekä budjetointiin erityyppisissä startup-yrityksissä. Tutkimus pyrkiikin paitsi täyttämään aukon kasvuyritysten budjetointiin liittyvässä tutkimuspohjassa, myös luomaan kohdeyrityksen käyttöön sopivat budjetit sekä ennusteet lähivuosille.

1.1 Tutkimuksen kohteet

Opinnäytetyön toimeksiantajana on lahtelainen teknologia-alan startup-yritys Superapp Oy. Vuonna 2015 perustetun ohjelmistojen suunnitteluun ja valmistamiseen keskittyvän yrityksen toiminta on kasvussa, ja uutta henkilökuntaa palkataan jatkuvasti. Ripeässä kasvuvaiheessa olevalle yritykselle onkin erityisen tärkeää saada toimivat budjetointimenetelmät, jotta talous pysyisi tasapainossa jatkuvasti muuttuvasta tilanteesta huolimatta. Asiakkaisiin kohdistuvan projektiliiketoiminnan voitot Superapp käyttää tällä hetkellä pitkälti omaan tuotekehitykseensä, eli yritys suunnittelee ja valmistaa tulorahoituksella omia tuotteita. Näiden omien tuotteiden avulla yritys pyrkii nostamaan liikevaihtoaan, ja rahoittamaan siten tulevaa kasvuaan. (Lappi 2017b.)

Toisena case-yrityksenä ja tutkimuskohteena opinnäytetyössä on osittain samojen omistajien, vasta perusteilla oleva, vielä nimeämätön yritys X. Yritys X tulee suunnittelemaan ja valmistamaan suuria rakennusteollisia tuotteita. Tämä yritys tarjoaa tutkittavaksi hyvin erilaisen tapauksen, sillä se on vielä kehitys- ja suunnitteluvaiheessa eikä odota tekevänsä varsinaista liikevaihtoa vielä vuosiin. Myös yrityksen rahoitus tulee kokonaan ulkopuolisilta tahoilta. (Lappi 2017a.) Näiden kohdeyritysten avulla tutkimukseen saadaan näkökulmaa startup-yritysten budjetoinnista kahdelta erityyppiseltä ja eri kehitysvaiheessa olevalta nuorelta kasvuyritykseltä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimus pyrkii löytämään erilaisten startup-yritysten budjetoinnissa huomioon otettavat asiat. Pääasiallisena tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä on:

Kuinka erityyppisille kasvuyrityksille budjetoidaan, ja mitä erilaisten startup-yritysten budjetoinnissa tulee ottaa huomioon?

Kahden erilaisen case-yrityksen parissa työskentely antaa tähän hyvän perustan. Tutkimus pyrkii myös vastaamaan startup-yritysten osalta kysymykseen, miksi budjetointi on tärkeää. Tutkimuksen tavoitteina on tarjota kohdeyrityksille tietoa budjetoinnista vastaamalla tutkimuskysymyksiin, sekä luoda Superapp Oy:lle budjetit ja ennusteet seuraaville vuosille. Lisäksi tavoitteena on luoda kohdeyrityksille konkreettinen budjetointityökalu, jonka avulla budjetointi ja yrityksen talouden seuranta sujuu jatkossa helposti.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka aiheena on kohteena olevien startup-yritysten budjetointi. Tutkimuksen aineisto kerätään pääasiassa toimeksiantajayritysten johtohenkilöiden avoimilla haastatteluilla, joten kyseessä on laadullinen tutkimus. Haastatteluiden perusteella pyritään muodostamaan kokonaiskuva yritysten toiminnasta ja löytämään sitten eri teorialähteitä hyödyntäen optimaaliset budjetointikeinot tukemaan yritysten toimintaa. Haastatteluita täydennetään toimitusjohtajan kanssa käydyillä keskusteluilla.

Tutkimuksessa käytetään apuna myös osallistuvaa havainnointia. Aikaisemmin kohdeyrityksessä suorittamani taloushallinnon työharjoittelujakson aikana sain observoimalla hankittua tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, tulevaisuuden visioista sekä kasvutavoitteista. Havainnointia voidaankin helposti yhdistää muihin tiedonkeruutapoihin, kuten haastatteluihin, parhaan ymmärryksen saavuttamiseksi. Tällaista menetelmää kutsutaan osallistuvaksi havainnoinniksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37-38.)

Tutkimuksen kohde ja edellä asetetut tutkimustavoitteet antavat jo kohtuullisen selkeän raamin tutkimukselle. Toimeksiantajan tarpeen mukaisesti fokus tutkimuksessa on yritysten sisäisellä laskennalla, eikä tässä opinnäytetyössä käsitellä rahoittajia tai muita vastaavia ulkoisia

tekijöitä koskevia seikkoja. Molempien case-yhtiöiden ollessa startup-yrityksiä, on tutkimusnäkökulmaksi valikoitunut luonnollisesti nimenomaan erityyppiset toiminnan alkuvaiheessa olevat kasvuyritykset.

2 BUDJETOINNIN KÄYTÄNTEITÄ

2.1 Budjetoinnin määrittely, tehtävät ja tavoitteet

Budjetti on yrityksen taloutta koskeva toimintasuunnitelma, joka perustuu tavoitteisiin yrityksen tulevasta toiminnasta. Budjettia voidaan käyttää yrityksen toimintojen suunnitteluun ja kontrollointiin. (Marriott, Edwards & Mellett 2002, 460.) Se on tietylle ajanjaksolle suunniteltu ja sovittu laskelma, johon on kerätty yrityksen arvioidut tuotot, kulut, varallisuus, vastuut sekä kassavirrat (Black 2005, 272).

Budjettikausi tarkoittaa ajanjaksoa, jonka budjetti kattaa. Yleisimmin käytössä oleva budjettikausi on kalenterivuosi, mutta toisinaan yrityksen tilikausi toimii kalenterivuotta paremmin budjettikautena. (Bergstrand 1994, 96.) Pidemmän aikavälin suunnittelua voi toteuttaa kehysbudjetilla, jonka kausi vaihtelee kahdesta kolmeen vuoteen, tai pitkän aikajänteen suunnittelulla vielä useamman vuoden päähän. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimista sekä siihen liittyvää tavoitteiden asettamista, toimintavaihtoehtojen vertailua ja valintaa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226.)

Alhola ja Lauslahti (2002, 272-274) näkevät budjetin lähinnä operatiivisen johdon työvälineenä, jota johto voi hyödyntää seuraavissa tehtävissä:

1. Toiminnan suunnitleminen
2. Toiminnan ohjaaminen tavoitteiden asettamista, vastuun jakamista ja toimintasuunnitelmia hyödyntäen
3. Toiminnan yhteensovittaminen organisaation sisällä
4. Toiminnan tarkkailu asetettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien avulla

Budjetti tehdään eri yrityksissä kuitenkin hyvin erilaisin merkityksin ja odotuksin, riippuen yritykseen vuosien varrella kehittyneistä johtamiskeinoista ja toimintatavoista. Jotkut yritykset käyttävät budjettia lähinnä valvontavälineenä, toiset taas käyttävät sitä työntekijöiden sitouttamiseen organisaation tavoitteisiin. Budjetti voi olla optimoiva, jolloin se kuvastaa parhainta mahdollista tilannetta, tai tavoitteellinen, jolloin

budjetti kuvaa minimitavoitetta ja kaikki siitä ylöspäin on positiivista. Yritys voi laatia myös niin sanotun valtuuttavan budjetin, jolloin se antaa osaston käyttöön tietyn budjetissa määritellyn rahamäärän. (Alhola & Lauslahti 2002, 274-275.)

Budjetti auttaa yritystä määrittelemään ennalta tavoitteensa, ja koordinoimaan organisaation toimintaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Koordinointi varmistaa, että jokainen organisaation jäsen tietää omat vastualueensa ja työskentelee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jonka seurauksena koko organisaatio liikkuu oikeaan suuntaan. Mikäli yrityksen toteutunut suunta eroaa suunnitellusta, voidaan tuloksia verrata budjettiin ja keskittyä jatkossa tarkemmin alueisiin, joissa on parantamisen varaa. (Marriott ym. 2002, 459.)

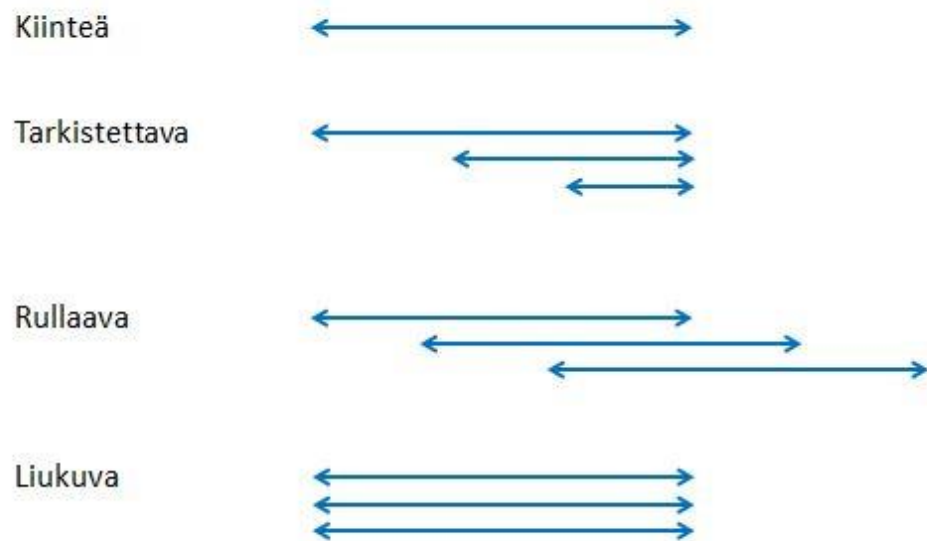
Blumberg (2013, 181) muistuttaa, että vaikka budjetin laatisi kuinka tarkasti tahansa, ei todellisuus koskaan tule menemään täysin suunnitellulla tavalla. Usein, varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa, esimerkiksi myyntituotot saatetaan arvioida realisoituvaksi todellista aiemmin, ja kuluihin varataan liian vähän rahaa. Budjetti ei olekaan kristallipallo, jolla voi katsoa tulevaisuuden tilanteen, vaan ennemminkin ohje, jonka avulla tulevaa voi hieman ennakoida, ja jonka pohjalta tulevaan voi jollain tasolla varautua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei taloutta kannattaisi ennakoida budjettien avulla, siihen täytyy vain osata suhtautua oikein ja olla valmis sopeutumaan muutoksiin.

2.2 Budjetointijärjestelmä

Budjetointijärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen toimintasuunnitelmaa, jossa määritellään budjetointitavat ja tarkkailumenetelmät (Jyrkkiö & Riistama 2008, 227). Budjetointijärjestelmä käsittää budjetointityypin ja budjetoinnin toteutustavan, sekä ohjeet ja määräykset budjetin tekemistä, tietojen keräämistä ja raportointia varten. Budjetointijärjestelmästä tulee ilmi myös yrityksen käyttämät budjetit ja niiden väliset yhteydet, sekä budjetoinnista vastaavat henkilöt. (Alhola & Lauslahti 2002, 273.)

2.2.1 Budjetointityypit

Budjetin kokoamiseen on olemassa erilaisia budjetointityyppejä, joista yritys voi valita omaan toimintaansa sopivimman. Valitusta budjettityypistä riippuen budjetti muuttuu eri tavoin budjettikauden aikana, kuten kuviosta 1 ilmenee.



KUVIO 1. Erilaisia budjettityyppejä

Kaikkein yksinkertaisin ja yleisimmin käytössä oleva budjettityyppi on kiinteä budjetti. Kiinteä budjetti luodaan kerralla koko budjettikaudeksi ennen tilikauden alkua. Budjetointi tapahtuu tällöin siis pääasiassa kerran vuodessa, mutta budjettia on toki silti mahdollista täydentää budjettikauden aikana tuoreiden ennusteiden pohjalta. Kiinteä budjetti on parhaiten ohjautuva, sillä se muodostaa selkeän pohjan seuranta varten ja se voidaan vahvistaa kerralla. Se saattaa kuitenkin menettää ajankohtaisuutensa, jollei sitä täydennetä budjettikauden aikana. Tarkistettava budjetti tarkoittaa, että budjettia tarkistetaan loppuvuoden osalta ennalta määritellyinä ajankohtina. Näin budjetti voidaan helpommin

sopeuttaa ulkoisiin muutoksiin, ja loppuvuoden jäljellä olevaa budjettia saadaan tarkennettua. Tämä saattaa kuitenkin vaikeuttaa budjettiseurantaa, sillä ei ole aina välttämättä selvää, mitä budjettia pitäisi milloinkin seurata. (Bergstrand 1994, 97-99.)

Rullaava budjetointi sopii yritykselle, joka toimii herkästi muuttuvilla markkinoilla. Suunnitelmaa rakennetaan vuoden aikana tasaisesti. Jokaisen kuukauden, neljännes- tai puolivuotiskauden jälkeen budjetin perään lisätään vastaava ajanjakso, jolloin budjettikausi pysyy aina yhtä pitkänä. Esimerkiksi ensimmäisen vuosineljänneksen jälkeen budjettiin lisätään seuraavan vuoden ensimmäinen neljännes. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.) Järvenpään ym. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 175) mukaan rullaava budjetointimalli sopii varsinkin sellaisille aloille, joilla kysynnän, kustannusten ja hintojen muutokset ovat suuria ja vaikeita ennakoida, tai joissa yrityksen suuntaa joudutaan kesken tilikauden muuttamaan usein ja merkittävästi. Rullaavan budjetoinnin avulla liikkeenjohdon ote taloudesta paranee ja yrityksen tulevaisuus pysyy paremmin hallinnassa. Sen avulla pyritään keskittymään enemmän yrityksen tulevaisuuden kannalta olennaisiin asioihin. Yritykselle, jonka toiminta ei vaadi tarkkaa muutoksiin varautumista, voi rullaava budjetointi olla kuitenkin liian raskas ja aikaa vievä.

Liukuva budjetti sopii yritykselle, jossa toiminta-aste vaihtelee kausiluontoisesti. Budjetin kiinteät kustannukset pysyvät muuttumattomina, kun taas muuttuvat kustannukset määräytyvät toteutuneen toiminta-asteen mukaan. Näin saadaan budjetti sopeutumaan kauden todellisiin kustannuksiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.) Bergstrand (1994, 99) huomauttaa, että etenkin mikäli budjetoitavan organisaation tehtävänä on vain tuottaa tai myydä jokin muualta käsin määrätty suoritemäärä, voi olla viisainta laatia valmiiksi useita budjetteja eri suoritemäärille.

Mikäli yrityksen toiminta on juuttunut samoihin kaavoihin, eikä riittävän hyvää tulosta saavuteta, voi yritys kokeilla nollapohjaista budjetointia. Perinteisessä budjetoinnissa uuden budjettikauden suunnitelmat kootaan vanhojen pohjalta, ja ainoastaan uusille projekteille tai muille kuluerille

täytyy saada hyväksyntä. Nollapohjaisessa budjetoinnissa puolestaan budjetointiprosessi aloitetaan joka vuosi puhtaalta pöydältä. Uusien projektien lisäksi myös vanhat, käynnissä olevat projektit käydään läpi ja harkitaan, onko niitä kannattavaa jatkaa. Siinä missä perinteisen budjetoinnin keskeisenä kysymyksenä on ”kuinka paljon”, keskitytään nollapohjaisessa budjetoinnissa enemmän kysymykseen ”miksi”. Kulujen kasvamisen tai lisääntymisen sijasta keskitytään kustannuksista saavutettavien hyötyjen analysointiin. Nollapohjainen budjetointi vaatii kuitenkin paljon aikaa ja resursseja, kun samat asiat täytyy käsitellä joka vuosi uudestaan. Lisäksi se toimii ainoastaan kiinteän budjetoinnin yhteydessä, sillä muutoksiin ei pystytytä sopeutumaan enää kesken budjettikauden. (Gopal 2008, 310-312.)

Yhtenä budjetointikeinona on viimeaikoina tullut esille myös perinteisestä budjetista luopuminen. Tämä johtaa Järvenpään ym. (2001, 169) mukaan juurensa siitä, että budjetointi sanana saattaa toisinaan aiheuttaa negatiivisia mielleyhtymiä, ja budjetointi nähdään työläänä ja tarpeettomana. Tästä syystä esimerkiksi Yhdysvalloissa on jo pitkään käytetty yleisesti termiä ”profit planning” eli tulossuunnittelu, jolla tarkoitetaan juurikin budjetointia. Käytännössä budjetoinnista luopuminen tarkoittaa lähinnä budjetointi-sanasta luopumista, sillä yritystoimintaa on silti suunniteltava ja ohjattava jollain menetelmällä. Budjetoinnin ja muun suunnittelun, ennustamisen ja kehittämisen erottaakin toisistaan ainoastaan veteen piirretty viiva. Järvenpää ym. (2010, 242) näkee, että budjetoimattomuus on usein seurausta päätöksestä lähteä kehittämään strategista ohjausta. Siinä strategian pohjalta asetetaan toiminnalle yleiset kehittämistarpeet ja kasvun tavoitteet, mutta organisaatio saa melko vapaat kädet valita menetelmät näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Usein strategiseen ohjaukseen perustuvaan budjetointiin yhdistetään rullaavaa suunnittelua.

2.2.2 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmällä tarkoitetaan yrityksen tapaa organisoida budjettisuunnittelunsa ja budjetointiprosessinsa. Yrityksellä on valittavana useita menetelmiä, joista se voi valita liiketoimintaansa sopivimman tai yhdistellä olemassa olevia vaihtoehtoja. Käytännössä budjetointi rakennetaan joko alhaalta ylös, ylhäältä alas tai yhteistyömenetelmällä. (Alhola & Lauslahti 2002, 279.)

Alhaalta ylöspäin rakentuvassa build-up menetelmässä yritysjohto määrittää aluksi budjetointia koskevat ohjeet ja peruslähtökohdat, mutta tämän jälkeen budjetointi etenee yrityksen alimmilta tasoilta ylöspäin. Tällainen demokraattinen menetelmä motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, sillä he pääsevät itse ilmaisemaan mielipiteensä ennen budjetin muodostumista ja osallistumaan suunnitteluun. Prosessiin voi kuitenkin kulua runsaasti aikaa. Vaarana on myös, ettei lopputulos ole yritysjohton näkemysten mukainen, ja että kokonaisnäkemys puuttuu. (Bergstrand 1994, 101-102.) Alholan ja Lauslahden (2002, 280) mukaan tällainen menetelmä sopii erityisesti menestyviin yrityksiin, joissa henkilökunnalla on laaja osaaminen.

Ylhäältä alaspäin rakentuvassa break-down menetelmässä johto asettaa tavoitteet, joiden pohjalta talouspäällikkö kokoaa budjetin. Näin budjetti saadaan tehtyä nopeasti ylimääräisiä työtunteja hukkaamatta, ja prosessi on hyvin johdon hallinnassa koko ajan. Käytännön liiketoiminnasta vastaavat henkilöt eivät kuitenkaan välttämättä sitoudu asetettuihin tavoitteisiin, kun he eivät ole itse päässeet osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn. Tällainen autoritaarinen menetelmä sopii esimerkiksi tehtaisiin, joissa suurin osa henkilöstöstä tekee suorittavaa työtä. (Alhola & Lauslahti 2002, 279.) Bergstrand (1994, 102) toteaa ylhäältä alaspäin rakentuvan menetelmän olevan suosittu myös kriisitilanteissa, kun kaikille on selvää, että tarvitaan yhdenmukaista ja vahvaa johtoa, sekä nopeita ratkaisuja.

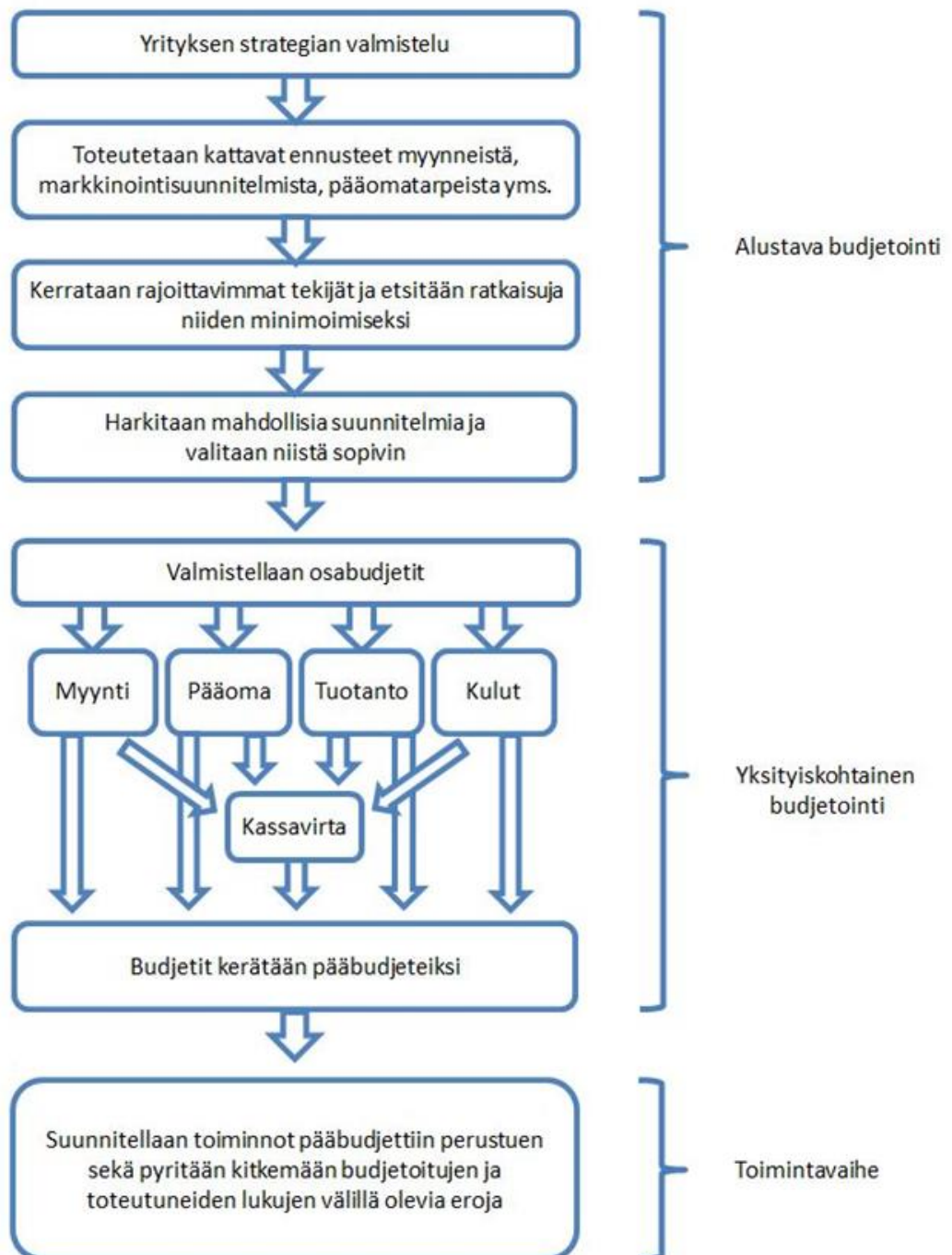
Yleisimmin käytössä on näiden kahden aiemmin kuvatun menetelmän eräänlainen yhdistelmä, jossa yhdistyvät molempien menetelmien parhaat puolet. Tässä yhteistyömenetelmässä johto laatii tavoitteet ja budjettikehykset, joiden pohjalta työntekijät pääsevät laatimaan budjettia. Lopuksi aineistoa voidaan vielä muokata niin, että asetetut kokonaistavoitteet täyttyvät. (Bergstrand 1994, 102-103.) Ottamalla henkilöstö mukaan budjetin suunnitteluun vältetään turhalta sanelupolitiikalta, mutta saadaan prosessi pidettyä paremmin aikataulussa kuin täysin alhaalta ylös kootussa budjetissa. Tämän menetelmän huonona puolena on kuitenkin hitaus, sillä budjetointikierroksia voidaan joutua tekemään useampia tavoitteiden täyttymiseksi. Kansainvälisiä yrityksiä koskevissa tutkimuksissa onkin todettu budjetointiprosessin kestävän keskimäärin 110 päivää. (Järvenpää ym. 2001, 166-167.) Alholan ja Lauslahden (2002, 280) mukaan yhteistyömenetelmää käytetään yleisesti etenkin suurissa ja keskisuurissa yrityksissä, joissa halutaan arvostaa ja hyödyntää henkilöstön tietämystä.

2.3 Budjetin laatiminen

Budjetissa yrityksen tulee ottaa huomioon ne asiat, joihin se ei pysty itse vaikuttamaan, kuin myös ne, joita se pystyy itse kontrolloimaan. Budjetin laatimisen lähtökohtana ovat ennusteet. Oman toimialan myynnin ja yrityksen menekin kehitystä pyritään ennakoimaan trendien ja tilastotietojen avulla. Asiakkaiden, kilpailijoiden ja julkisen vallan toimenpiteiden vaikutuksia yrityksen myyntiin ja kustannuksiin yritetään selvittää, jotta ne voidaan huomioida budjetissa. Toisaalta taas budjetti perustuu yrityksen omille aktiivisille toimenpiteille, kuten markkinointisuunnitelmille ja organisaatiomuutoksille, sekä yrityksen asettamille taloudellisille ja toiminnallisille tavoitteille. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 231-232.)

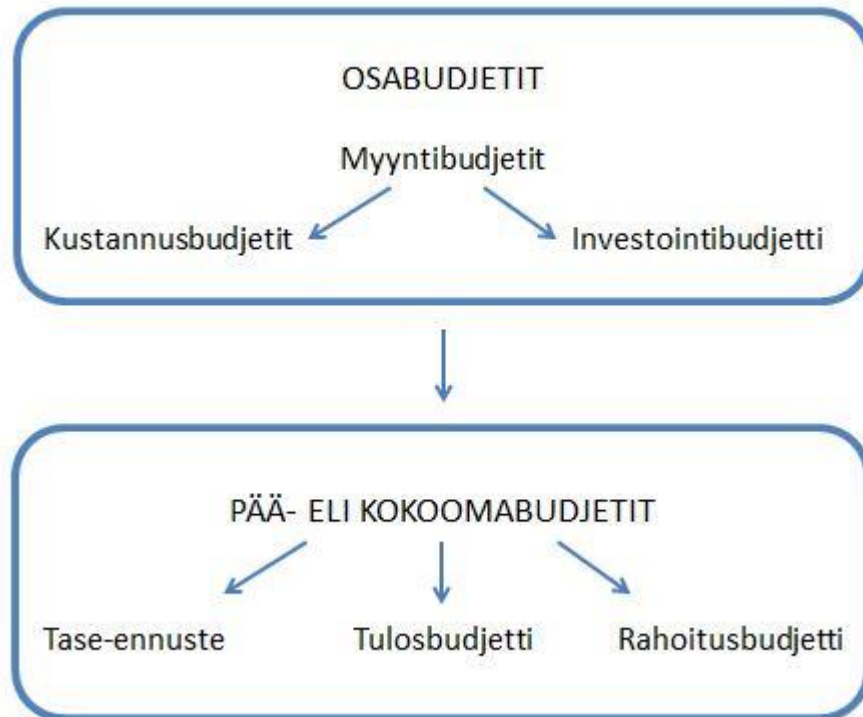
Yrityksen varsinainen budjetti koostuu useista osabudjeteista, joista muodostetaan koko yrityksen kattavat pääbudjetit. Budjetin osioiden lukumäärään, yksityiskohtaisuuteen ja tarkastelun syvyyteen vaikuttaa

y yrityksessä vallalla oleva johtamiskulttuuri, sekä yrityksen toimiala. Esimerkiksi yksinomaan palveluita tuottavalla yrityksellä ei ole tarvetta varastobudjetille tai moniosaiselle valmistus- tai investointibudjetille. Samat kokooma- eli pääbudjetit löytyvät osioina kuitenkin kaikilta yrityksiltä. (Alhola & Lauslahti 2005, 106.)



KUVIO 2. Tyypillinen budjetointiprosessi (Black 2005, 274)

Black (2005, 274) esittelee kuviossa 2 esimerkin tyypillisestä budjetointiprosessista. Alustavassa budjetoinnissa aloitetaan löytämällä yrityksen pitkäaikainen strategia, jonka jälkeen tehdään kattavat ennusteet muunmuassa yrityksen arvioidusta myynnistä, markkinoinnista ja rahoitustarpeesta. Näiden avulla pyritään hahmottelemaan perusta budjettia varten. Varsinainen budjettien teko aloitetaan liiketoimintaa eniten rajoittavasta osasta, joka on useimmiten joko myynti tai tuotanto. Jos esimerkiksi yritys pystyy määrittelemään paljonko kutakin tuotetta myydään kuukaudessa, on rajoittava tekijä myynti. Silloin myynnin pohjalta pystytään arvioimaan tuotannon tarve ja varaston arvot, ja sitä kautta myös materiaalien, työvoiman ja yleisten kustannusten määrät. Jos taas tuotantokapasiteetti rajoittaa yrityksen toimintaa, voidaan myyntibudjetti määrittellä vasta, kun on ensin rakennettu valmistusbudjetti. Kun kaikki osabudjetit on saatu tehtyä, kootaan niistä tiedot pääbudjetteihin. Alhola ja Lauslahti (2005, 106) havainnollistavat tätä osa-budjeteista pääbudjetteihin siirtymistä kuvion 3 avulla.



KUVIO 3. Osabudjeteista pääbudjetteihin (Alhola & Lauslahti 2005, 106)

2.3.1 Osabudjetit

Kuvion 3 mukaisesti osabudjettien kokoaminen aloitetaan useimmiten myyntibudjetista. Marriott ym. (2002, 460) toteavatkin, että myyntibudjetti on yleensä ensimmäinen looginen askel osabudjettien laatimisessa. Arvioidut myyntimäärät vaikuttavat suurimpaan osaan muista budjetin osaluista. Myyntimäärien ennustaminen lähtee liikkeelle alan kokonaiskysynnän kartoituksesta, jonka jälkeen arvioidaan oma markkinaosuus, asiakasmäärät ja myyntialueet, sekä määritellään tuotteiden hinnat ja yrityksen katteet. Myyntibudjetti laaditaan usein kuukausitasolla, ja se voidaan tehdä myös esimerkiksi tuotteittain, asiakkaittain, asiakasryhmittäin, vastuuyksiköittäin tai myyjittäin (Alhola & Lauslahti 2005, 110). Kun budjetti on valmisteltu, tulee sitä verrata yrityksen resursseihin ja arvioida tuottaako se riittävät tuotot yritykselle. Mikäli tarvittaviin tuottoihin ei päästä, täytyy budjettia tarkastella uudelleen ja muokata esimerkiksi tuotteiden myyntimääriä ja hintoja, tai harkita

esimerkiksi suurempaa panostusta markkinointiin. (Marriott, Edwards & Mellett 2002, 460.)

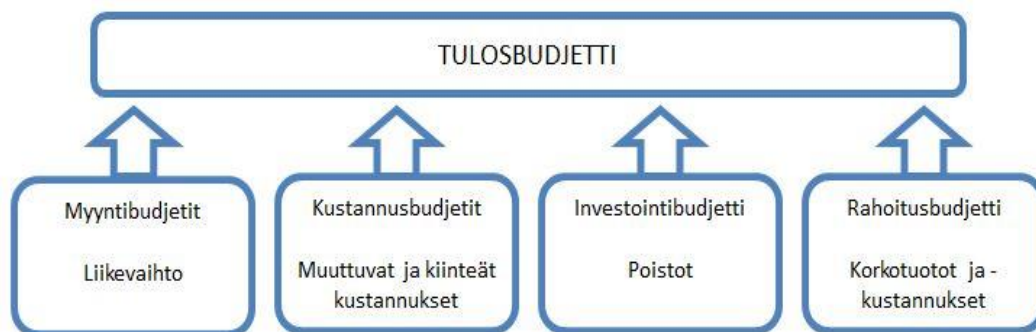
Myyntibudjetin ohella tärkeitä osabudjetteja ovat investointibudjetti sekä erilaiset kulu- eli kustannusbudjetit, joiden sisältöön vaikuttavat organisaation rakenne sekä muut johtamisjärjestelmän osat.

Kustannusbudjetteja voivat olla esimerkiksi osto-, kassa-, valmistus-, markkinointi-, logistiikka- ja tuotekehitystoimintojen kustannusbudjetit. Investointibudjettiin kerätään liiketoiminnan vaatimat investoinnit, sekä niiden kustannukset, poistoaika ja perustelut hankinnalle. (Alhola & Lauslahti 2005, 111-117) Hankinta- eli ostobudjetti on olennainen osa budjetointia, sillä usein yrityksillä on jonkinlaisia hankintoja, jotka tulee ottaa budjetoinnissa huomioon. Tuotannollisilla yrityksillä on lisäksi välttämätöntä olla valmistusbudjetti, johon lasketaan valmistettavat määrät, raaka-aineiden kulutus sekä valmistukseen tarvittava työaika. Osto- ja valmistusbudjetteihin vaikuttavat osaltaan myös budjettikaudelle budjetoidut myynnit, sekä tavoitteet varastoarvojen kasvattamisesta tai vähentämisestä. (Marriott ym. 2002, 461.)

Markkinointibudjetti on kiinteesti yhteydessä myyntibudjettiin, ja osa markkinoinnin kustannuksista on suoraan riippuvaisia myynnin määrästä. Markkinoinnin osuus myynnistä saatetaankin määritellä tietyn prosenttiosuuden mukaisesti, sillä molemmilla on samansuuntaiset tavoitteet ja osittain myös keinot niiden tavoitteluun. Myös tuotekehitykseen voidaan budjetoida tietty prosenttiosuus liikevaihdosta, mikäli yrityksellä on tarvetta tällaisille toiminnoille. (Alhola & Lauslahti 2005, 112.)

2.3.2 Pääbudjetit

Kun osabudjetit on saatu valmiiksi, kootaan tiedot yrityksen pääbudjetteihin. Kuten aiemmin kuviosta 3 nähtiin, pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja tase. Ensimmäisenä näistä valmistellaan tulosbudjetti. (Alhola & Lauslahti 2005, 117-118.)



KUVIO 4. Tulosbudjetin rakentuminen (mukaillen Alhola & Lauslahti 2005, 118)

Kuvion 4 mukaisesti tulosbudjetti koostuu osabudjettien tuotoista ja kustannuksista. Tulosbudjetti rakennetaan tuloslaskelman muotoon, ja se ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Koottujen tietojen perusteella voidaan tarkastella näyttääkö tulos asetettujen tavoitteiden mukaiselta, ja tehdä tarvittaessa korjauksia osabudjetteihin. Tuloslaskelma voidaan jakaa yrityksen tarpeiden mukaisesti halutuille aikaväleille, esimerkiksi kuukausille tai vuosineljänneksille. (Alhola & Lauslahti 2000, 293-294.)

Rahoitusbudjetin tehtävänä on varmistaa yrityksen rahoituksen riittävyys koko budjettikauden ajan, sekä mahdollistaa tehokkain mahdollinen rahavarojen käyttö. Siihen kootaan yhteen kaikki osabudjettien kassastamaksut ja kassaanmaksut. Rahoitusbudjetti on läheisesti yhteydessä taseeseen. (Alhola & Lauslahti 2005, 118-119.) Se voidaan laatia neljännesvuositasolla, mutta myös kuukausi-, viikko- tai jopa päivätasolla (Alhola & Lauslahti 2000, 295). Siinä missä tulosbudjetti laaditaan suoriteperusteisesti, rahoitusbudjetti kootaan maksuperusteisesti. Budjettikaudelle kohdistuvat myyntituotot ja ostokulut voidaan arvioida maksuaikojen ja –ehtojen perusteella. Palkkoja, vakuutus- ja eläkemaksuja, toimistomenoja ja muita vastaavia kuluja maksetaan usein suunnilleen samassa tahdissa kuin niitä syntyy. Verot taas maksetaan pääosin eri kuukautena kuin niitä vastaavat tuotot ja kustannukset ovat syntyneet. Osabudjeteissa voi olla myös mukana sellaisia menoja, joista ei aiheudu kassastamaksuja, kuten poistoja ja

laskennallisia korkoja, jotka eivät kuulu mukaan rahoitusbudjettiin. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 238.)

Kun tulos- ja rahoitusbudjetti ovat valmistuneet, voidaan rakentaa vielä ennakoitu tase. Useat tase-erät tulevat jo aiemmin tulos- ja rahoitusbudjeteissa tehdyistä laskelmista. Tase ilmaisee yrityksen taloudellisen tilanteen ja budjetin eri osien vaikutuksen yrityksen rahoitusasemaan budjettikauden lopussa. (Alhola & Lauslahti 2000, 298.) Budjetoitu tase laaditaan taseen muotoon. Vastaavaa-puolelle kerätään tiedot investoinneista, vaihto-omaisuudesta, myynti- ja muista saamisista sekä yrityksen rahoista ja pankkisaamisista. Vastattavaa-puolelle kuuluvat oma ja vieras pääoma, eli esimerkiksi tilikauden voitto, maksettavat osingot, sekä pitkä- ja lyhytaikaiset lainat ja muut velat. (Alhola & Lauslahti 2005, 119.)

2.4 Budjetin seuranta

Jotta budjetoinnista saataisiin täysi hyöty irti, täytyy budjetin toteutumista seurata. Seurannan avulla tiedetään ollaanko tavoitteisiin pääsemässä, ja mitä muutoksia toiminnassa täytyy tehdä, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Tätä varten yritys tarvitsee käyttöönsä sopivin väliajoin laadittavia tarkkoja raportteja, joista tulee ilmi organisaatiossa toteutunut toiminta. (Bergstrand 1994, 120.) Budjettiseuranta onkin tärkeää, sillä budjetoidut arvot eroavat usein toteutuneista. Blumberg (Blumberg 2013, 181) muistuttaakin, ettei kysymys olekaan siitä onko budjetti oikeassa vai väärässä, vaan siitä kuinka väärässä se on, millä tavalla se on väärässä, ja mitä sille voidaan tehdä.

Budjettiseuranta ei kuitenkaan ole pelkästään kasa raportteja, jotka toimitetaan yrityksen henkilöstölle ja johdolle, vaan ennen kaikkea ihmisten välistä neuvonpitoa. Kun budjetin laadinnassa on jaettu selkeät vastualueet ja selvitetty kenen tehtävänä on vastata mahdollisista

vajavaisuuksista tuloksen suhteen, pystytään välttämään jo suuri osa budjetista poikkeamisista. Kun työntekijä tietää että juuri hänen vastuullaan on vastata tietyn budjetin osa-alueen toteutumisesta, on hän paljon motivoituneempi pyrkimään toteuttamaan tavoitteet. Kun budjettiseurantapalaverissa tulosvastuulliset pääsevät kasvokkain keskustelemaan budjetin toteutumisesta johdon kanssa, saadaan toimintaa mahdollisesti parannettua, ja voidaan löytää uusia huomioita otettavia asioita seuraavalle budjettikaudelle. (Bergstrand 1994, 119-120.) Neilimo ym. (2007, 244) huomauttaa, että jos organisaatio huomaa budjettiseurannassa merkittäviä eroja budjetin ja toteutuneiden lukujen välillä, on toimenpiteisiin ryhdyttävä heti.

Budjettiseuranta on kehittynyt ajan myötä diagnostisemmaksi. Aiemmasta määrärahojen ja kustannusten tarkkailusta on siirrytty tavoitteiden saavuttamisen seurantaan, eli keskitytään siihen, mitä mahdollisilla kustannusten ja määrärahojen uhrauksilla on pyritty saavuttamaan, ja miten hyvin se on onnistunut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 244-245.) Tässäkin korostuu Bergstrandin (1994, 119) esiintuoma näkökulma budjetoinnin seurannasta ihmisten välisenä kommunikaationa.

3 STARTUP-YRITYKSET JA BUDJETOINTI

3.1 Kasvuyritykset

Startup-yritykset ovat aihe, joka on viime vuosina ollut paljon esillä, eikä sanaan ole voinut olla törmäämättä. Termille ei kuitenkaan ole olemassa yhtenäistä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Jotkut pitävät startup-yrityksenä ainoastaan nuorta, teknologia-alalla toimivaa ja voimakasta kasvua tavoittelevaa yritystä. Toisten mielestä mikä tahansa nuori yritys kelpuutetaan startupiksi. Tässä opinnäytetyössä startup-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka on sekä nuori että kasvuhakuinen.

Kasvuyritys on EU:n virallisen määritelmän mukaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja jonka työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää seuraavana kolmena vuonna 20 prosenttia. Yrityksen kasvua voidaan mitata kuitenkin myös liikevaihdon kasvuna. (Tilastokeskus 2011.) Joka tapauksessa kasvuyrityksiin muodostuu yleensä paljon uusia työpaikkoja, ja kasvuyritykset luovatkin suuren osan uusista työpaikoista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Vuosina 2008-2011 yli 20 prosenttia kasvaneet kasvuyritykset loivat Suomeen yli 60 000 uutta työpaikkaa (HS 2013). Tilastokeskuksen (2011) mukaan kasvuyrityksiä on Suomessa kuitenkin vielä melko rajallinen määrä, kuten taulukosta 1 selviää.

TAULUKKO 1. Kasvuyritysten määrät eri henkilöstön kasvuprosenteilla (Tilastokeskus 2011)

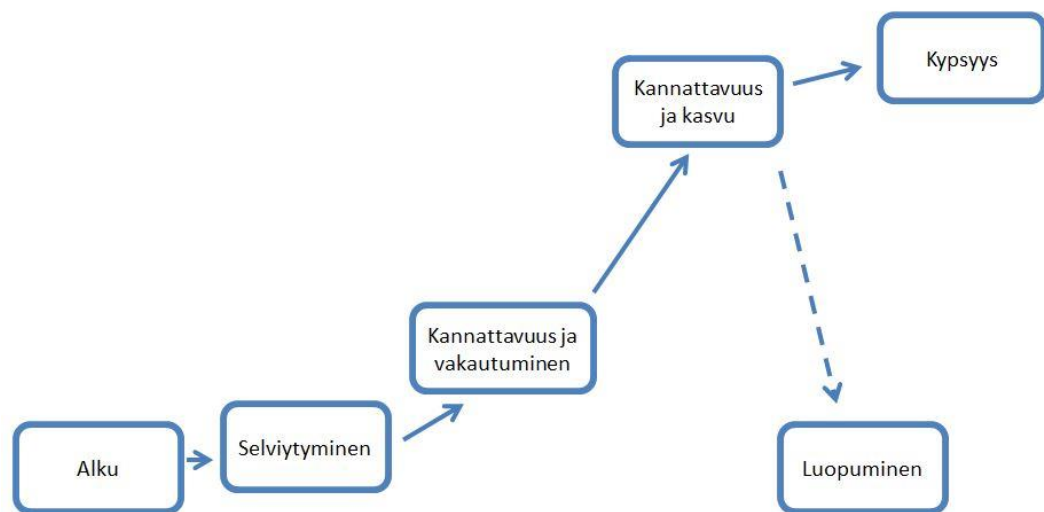
	Henkilöstömäärä kasvanut vuosina 2006 – 2009 vähintään, %			
	10 %	20 %	25 %	30 %
Yritysten lukumäärä	1815	665	444	308

On kuitenkin selvää, että kasvuyritykset ovat yhteiskunnan kannalta hyvin tärkeitä, ja niiden syntyä ja toimintaa pidetään yleensä erittäin toivottavana. Kun ottaa huomioon kasvuyritysten merkittävän työllistävän

vaikutuksen, olisi koko kansantalouden hyödyn mukaista tukea kasvuyrityksiä etenkin toiminnan alkutaipaleella. Kasvuyritysten tukeminen julkisilla varoilla onkin yleistä monissa länsimaissa. Haasteena on kuitenkin tunnistaa aidosti kasvavat startup-yritykset, sillä yritykset voivat myös kasvaa ainoastaan teknisesti, esimerkiksi konsernin sisäisten järjestelyiden seurauksena. (Tilastokeskus 2011.)

3.2 Startup-yrityksen kasvuvaiheet

Yrityksen kasvusta on tehty erilaisia kasvuvaihemalleja, jotka kuvaavat vaihteita, jotka yritys käy läpi pyrkiessään kasvattamaan toimintaansa. Churchill (2000) jakaa yrityksen alkutaipaleen kuuteen kasvuvaiheeseen (kuvio 5).



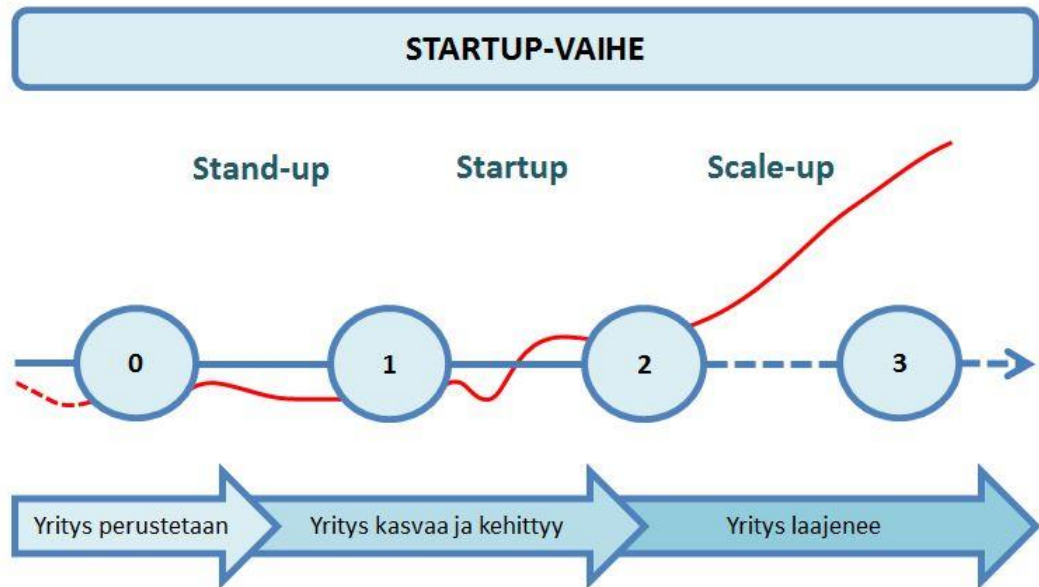
KUVIO 5. Yrityksen kasvuvaiheet

Alkuvaiheessa yrittäjä on kaikessa konkreettisesti mukana, rahoittaen toimintaa omalla riskillään. Toiminnan edellytykset ovat jo jokseenkin olemassa, mutta kuitenkin toiminta ei ole lähtenyt vielä täysin käyntiin. Yritys ei esimerkiksi vielä ole onnistunut tavoittamaan riittävästi asiakaskuntaa, tai hankkimaan riittävästi rahoitusta täysimittaiseen toimintaan. Selviytymisvaiheessa liikeidea on osoittautunut päteväksi, ja

yrityksellä on asiakaskunta, jonka tarpeet pystytään täyttämään. Tässä vaiheessa huomio siirtyy menojen ja tulojen suhteeseen. Pystyykö yritys rahoittamaan sellaisen kasvun, että omistajalle kertyy toiminnasta riittävästi tuloja? Riittääkö tulo-rahoitus toiminnan kehittämiseen, vai täytyykö neuvotella ulkopuolisesta rahoituksesta? Kun yritys on päässyt kannattavuus ja vakautuminen -vaiheeseen, on yrityksen talous vakautunut, ja toiminta kasvanut niin suureksi, että päätoimintoihin tarvitaan jo erilliset johtajat. Vaikka yritys tuottaakin jo tasaista kassavirtaa, on strategiaan ja ympäristössä tapahtuviin muutoksiin kiinnitettävä huomiota, jotta yritys selviäisi ja pystyisi kasvamaan. (Laukkanen 2007, 314-315.)

Kannattavuus ja kasvu -vaiheessa yrittäjä investoi kaiken kertyneen varallisuuden kasvusuunnitelmiin, jonka tueksi rekrytoidaan hyviä johtajia ja esimiehiä. Kasvusta huolimatta maksukyvyistä on pystyttävä huolehtimaan. Käytännön suunnittelu on delegoitu esimiehille, mutta omistaja osallistuu yhä aktiivisesti toimintaan. Jos kannattavuus ei säily riittävänä, saattaa nopea kasvu muodostua ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi, ja yritys siirtyy luopumisvaiheeseen. Pahimpia riskejä ovat rahojen loppuminen tai delegoinnissa epäonnistuminen. Jos lisärahoitusta hankitaan osakkeita myymällä, kaventuu yrittäjän valta-asema, mutta velkarahoitus puolestaan rasittaa yrityksen taloutta. Yrittäjä saattaa olla kyvytön delegoimaan vastuuta eteenpäin, jolloin päätöksenteosta tulee hidasta ja tehotonta. Tässä vaiheessa yrittäjä voi vetäytyä toiminnasta ja myydä yrityksen eteenpäin. Jos yritys kuitenkin selviää kasvun aiheuttamasta rahoitusvajeesta ja onnistuu pitämään yllä toiminnassaan pienen yrityksen joustavuuden, selviää se kypsyysvaiheeseen. Omistaja ei enää tässä vaiheessa osallistu välttämättä yrityksen johtamiseen. Yrityksellä on resursseja erilaisiin suunnittelu- ja hallinnollisiin järjestelmiin, ja toiminta on vakaalla pohjalla. Yrityksen ei kuitenkaan pidä jämähtää paikalleen, vaan uudistaa organisaatiota luovasti ja nähdä uusia strategisia mahdollisuuksia. (Laukkanen 2007, 315-316.)

World Economic Forum (2014, 8-9) puolestaan jakaa yrityksen startup-vaiheen kolmeen osaan. Kuvio 6 näyttää, miten startup-vaihe etenee yrityksen perustamisesta laajenemiseen.



KUVIO 6. Yrityksen startup-vaihe (mukaillen World Economic Forum 2014, 9; Startup Commons 2017)

World Economic Forum (2014, 8-9) mukaan yrityksen toiminta alkaa standup-, eli vapaasti suomennettuna valikoitumisvaiheesta. Silloin yrittäjä etsii ja valitsee toimivan liikeidean, ja perustaa yrityksen. Kuvion kohta 0 kuvastaa yrityksen perustamishetkeä, jolloin yrittäjä sitoutuu yritystoimintaan sekä juridisesti että taloudellisesti. Kohdassa 1 yritys alkaa löytää paikkansa markkinoilla, ja yrittäjä oppii löytämään tekijät, jotka auttavat yritystä saavuttamaan tarvittavat resurssit päästäkseen tuloksen suhteen omilleen. Tätä kutsutaan startup-vaiheeksi. Kuvion kohdassa 2 yritys alkaa vihdoinkin menestyä, ja on saanut yritystoiminnan tuottamaan jo voittoa. Siitä alkaa yrityksen scaleup-vaihe, jossa yrittäjä etsii keinot saada yritys kasvamaan kestävästi ja vakaasti. Yrityksen liikevaihto ja henkilöstömäärä kasvavat, ja yrittäjä luotsaa yrityksen isompia haasteita kohti. Nämä vaiheet yhdessä muodostavat nuoren kasvavan yrityksen startup-vaiheen. (World Economic Forum 2014, 8-9.)

3.3 Kasvuyrityksen taloushallinto

Organisaation ikä ja koko määrittävät monia taloushallinnon toteutustapoja kasvavassa yrityksessä. Jukka Pellinen (Laukkanen 2007, 320-325) hahmottelee aiemmin esitettyyn Churchillin (2000) kehitysvaihemalliin pohjautuen kasvuyrityksen taloushallinnon kehitysvaihemallin. Malli koostuu viidestä eri vaiheesta.



KUVIO 7. Taloushallinnon kehitysvaihemalli

Perustamisen jälkeisenä vuonna, yrityksen syntyvaiheessa, yrittäjä hoitaa usein kaiken itse, mukaan lukien laskut, kirjanpidon ja mahdollisen palkanmaksun. Yrittämisen mahdollisuus saattaa monesti avautua myös sattumalta, joten toiminta ei välttämättä ole vielä pitkälle suunniteltua, ja kaikki liiketoiminnan edellytykset eivät useinkaan ole vielä koossa. Talouden suunnittelu ja päätöksenteko tapahtuvat usein ainoastaan

yrittäjän omassa mielessä. Tärkeintä yrityksen selviytymisen kannalta on toiminnan tehokkuus ja rahan riittävyys, joten rahamaksuja pitää pyrkiä ennakoimaan. Excel-pohjainen kassabudjetointi voi olla tähän hyödyllinen apuväline. Yrittäjän oma strateginen ajattelu sekä tuottojen ja kustannusten tunteminen ovat keskeisessä roolissa toimivan liiketoimintatavan muodostumisessa. (Laukkanen 2007, 320-321.)

Pellisen (Laukkanen 2007, 321-322) mukaan selviytymisvaiheessa on tärkeää seurata toimialan kehitystä, sekä saada toimintaan jatkuvuutta ja kasvua henkilöstön määrän lisääntyessä. Yrittäjän on syytä itse perehtyä taloussuunnittelun perusasioihin. Budjetointia on syytä laajentaa pelkästä kassabudjetoinnista myynnin ennakointiin, tuotannon ohjaukseen, laskutukseen sekä tilaus- ja toimituskannan ylläpitoon. Kun kirjanpitolapahtumien määrä kasvaa, on syytä hankkia taloushallinnon palveluita tilitoimistosta. Osaava tilitoimisto auttaa verottajasuhteen hoitamisessa, laatii hyödyllisiä raportteja sekä auttaa tilintarkastajan löytämisessä, eikä laajentuneen kirjanpidon hoitaminen vie näin yrittäjän kaikkea aikaa.

Mikroyrityksen kasvaessa pk-yrityksen mittoihin se siirtyy ensimmäiseen kasvuvaiheeseen. Asiapapereiden ja tiedostojen hoitamiseen tarvitaan yleissihteeri, jonka toimenkuvaan voidaan myös sisällyttää kirjanpito ja palkanlaskenta. Jos kirjanpito päätetään hoitaa ilman tilitoimistoa, täytyy yrityksen käyttöön hankkia kirjanpito-ohjelmisto. Kasvuun valmistautumiseen tarvitaan usein lisärahoitusta, jonka hankkimisesta täytyy neuvotella pankkien ja sijoittajien kanssa. Toimintaa on syytä keskittää entistä harvempien asioiden tekemiseen entistä tehokkaammin, jotta yrityksen kannattavuus paranee. Tässä voi käyttää apuna myös kustannuslaskentaa. Toisessa kasvuvaiheessa yritys alkaa kasvaa keskisuuresta yrityksestä pikkuhiljaa jo suuren yrityksen mittoihin. Taloushallinnon suurimpana haasteena on saada kasvuun tehdyt investoinnit maksamaan itsensä takaisin, ja saada liiketoiminnan kannattavuutta parannettua. Jotta kustannustehokkuus saadaan varmistettua, hankitaan usein yrityksen laajuisia toiminnan- ja talouden ohjausjärjestelmiä. Yritykseen muodostuu jo pieni taloushallinnon

organisaatio, kun talousjohtajan lisäksi tarvitaan yksi tai kaksi sihteeriä hoitamaan hallinnon asioita. Keskitetyn talouden ohjauksen mahdollistamiseksi budjetointia kehitetään entistä tarkemmaksi ennakointi- ja suunnittelujärjestelmäksi. Taloudellisia tavoitteita ja tuloseroja ryhdytään tarkkailemaan kustannuspaikkojen ja tulosalueiden vertailemiseksi. (Laukkanen 2007, 322-324.)

Suuren yrityksen taloushallinnosta kehittyy organisaatio organisaation sisälle, joka keskittyy pääasiassa taloushallinnon tietojärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon. Haasteena on integroida taloushallinto osaksi muuta liiketoiminnan johtoa. Tämän edistämiseksi voidaan perustaa entistä erikoistuneempia toimintoja, kuten sisäinen tarkistus tai controller. Strategisten kysymysten pääpaino on erikoistumisessa ja kustannustehokkuudessa, sekä valinnassa monialaisuuden ja keskittymisen välillä. (Laukkanen 2007, 324-325.)

3.4 Tehokas taloushallinto

Talouteen liittyvät kysymykset ovat keskeisiä startup-yrittäjälle, sillä yritystoiminnan alkuvaiheeseen liittyy monia taloudellisia hankaluuksia. Tulot voivat olla vähäiset asiakkaiden puutteessa, mutta toiminnan käynnistäminen vaatii kuitenkin investointeja. Alussa taloushallinto voi monelle tarkoittaa pelkkää kirjanpitoa. Suunnittelu on kuitenkin välttämätön edellytys yritystoiminnan jatkumiselle. (Akavan Erityisalat 2017.) Pellinen (Laukkanen 2007, 325) kuitenkin muistuttaa, ettei taloushallinnon ja budjetoinnin täydy olla aina raskas ja aikaa vievä kokonaisuus. Tyypillisesti tehokkuutta tuovia ratkaisuja yhdistääkin hallinnon keveys. Yrityksen toiminnan- ja talouden ohjaukselle oleellisia tietoja voidaan hyvin käsitellä yksinkertaisin työkaluin, kuten Excel- taulukkolaskennan avulla. Kun toiminta on vielä pientä, ei kallisiin ja raskaisiin järjestelmiin kannata välttämättä tuhlaa rahojaan. Muutamien tärkeimpien lukujen kokoaminen Exceliin on usein kaikista kustannustehokkain ratkaisu. Kun yrityksen toiminta laajenee ja muuttuu monimutkaisemmaksi, voi kuitenkin olla tarpeen panostaa

yrittäjien laajuisiin järjestelmiin, jotka mahdollistavat myös laajojen tietokantojen ylläpidon.

Tehokkaan taloushallintojärjestelmän saavuttamiseksi kannattaa panostaa ohjelmistojen ja palveluiden lisäksi myös osaamisen kehittämiseen. Tyypillisiä startup-vaiheen epäonnistumisen syitä ovat esimerkiksi väärä hinnoittelu, ylivelkaantuminen sekä talouden suunnittelun ja seurannan laiminlyönti, joilta pystyisi helposti välttymään yritystalouden perusasioiden opiskelulla. Ilman taloudellisen tiedon lukutaitoa ei tilitoimiston tarjoamista lisäpalveluista tai tietojärjestelmien tuottamista raporteista ole yritykselle lainkaan hyötyä, ja niiden tehokas hyödyntäminen vaatii taloushallinnon erityisosaamista. Usein yritykset näkevät kuitenkin tärkeämmäksi panostaa johonkin muuhun, konkreettisempaan ja välittömämmän hyödyn tarjoavaan kohteeseen kuin taloushallintoon. Budjetointi ja laskentatoimi ylipäättään auttavat kuitenkin tehostamaan organisaation toimintaa huomattavasti. Niiden avulla yrittäjä ja yrityksen johto saavat kohdistettua aikansa olennaisiin asioihin, ja koko organisaatio saadaan toimimaan tehokkaammin. (Laukkanen 2007, 325-326.)

4 BUDJETOINTI KOHDEYRITYKSISSÄ

4.1 Kohdeyritysten esittely

Superapp Oy on vuonna 2015 perustettu startup-yritys, jonka päätoimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Yritys suunnittelee ja valmistaa ohjelmistoja, mobiiliapplikaatioita ja nettisivuja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Superapp Oy on luonut tähän mennessä muun muassa Koiviston Auton ja Hyvinvointialan liiton verkkosivutoteutukset. (Superapp Oy 2017.) Alun muutamasta perustajajäsenestä on tultu jo pitkälle, sillä Superapp Oy:n palkkalistoilla on tällä hetkellä neljätoista henkilöä, jonka lisäksi yrityksessä työskentelee koko ajan muutamia harjoittelijoita. Yrityksen kasvupalat ovat suuret, ja henkilökuntaa palkataankin jatkuvasti lisää. Superapp Oy panostaa vahvasti myös omien tuotteiden kehittämiseen, johon yritys käyttää suurimman osan projektiliiketoiminnan voitoista. Tuotekehityksellä pyritään kehittämään tuotteita, jotka alkaisivat tuottaa yritykselle liikevaihtoa nopeasti. Yksi yrityksen omista tuotteista on vastikään valmistunut tarjouslaskin.fi. (Lappi 2017b.)

Yritys X on vasta perusteilla oleva yritys, jonka toiminta on siis vasta suunnittelutasolla. Yritys tulee suunnittelemaan ja valmistamaan suuria rakennusteollisuuteen liittyviä tuotteita, joissa hyödynnetään täysin ennennäkemätöntä teknologiaa. Kohdeyrityksen pyynnöstä tarkempia tietoja toiminnasta ei tässä vaiheessa anneta liikesalaisuuksien varjelemiseksi. (Lappi & Lappi 2016.) Perustamisen jälkeen tuotekehitysvaihe kestää 12 – 24 kuukautta, joten liikevaihtoa ei ole odotettavissa vielä vuosiin. Toiminta rahoitetaan täysin pääomasijoittajilla, lainoilla ja yritystuilla. (Lappi 2017b.)

4.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tiedot budjetoinnin toteuttamiseen kerättiin kohdeyritysten johtoa haastatteleamalla sekä aiempaa osallistuvaa havainnointia hyödyntämällä. Tämän lisäksi Superappin toimitusjohtaja vastasi kysymyksiin ja antoi tarvittaessa lisää tietoa aiheeseen liittyen. Näin saatuja tietoja analysoitiin

aiemman teorian pohjalta ja etsittiin kohdeyrityksille toimivat budjetointikeinot. Koska budjetointi on osa johdon sisäistä laskentatoimintaa, ja sen tarkoitus on tuottaa tietoa organisaation omaan käyttöön, ei siihen kohdistu mitään pakottavia ulkopuolisia normeja. Tästä syystä budjetit on pyritty laatimaan juuri kohdeyritystä parhaiten hyödyttävään muotoon, ja pitämään sisällään kohdeyritysten kannalta olennaisimmat tiedot.

Superapp Oy ja yritys X tarjoavat kaksi eri kehitysvaiheessa olevaa startup-yritystä tutkimuksen kohteeksi. Yritykselle X on juuri luotu alustavat budjetit toiminnan aloittamista varten, joten uusien budjettien ja laskelmien laatimiselle ei tällä hetkellä ollut tarvetta. Yritys X:n tapausta käsitelläänkin vain sanallisesti teorian ja haastattelujen pohjalta ilman numeraalisten laskelmien tekemistä. Superapp Oy:lle sen sijaan laadittiin tutkimuksen pohjalta osa- ja pääbudjetit, sekä tulosbudjetin ennusteet kahdelle seuraavalle vuodelle.

4.3 Budjetointi Superapp Oy:ssä

Superapp Oy:n toinen tilikausi on juuri tulossa päätökseen. Ensimmäisen kahden vuoden aikana henkilöstön määrä on noussut muutamasta perustajajäsenestä neljääntoista. Pellisen hahmotteleman taloushallinnon kasvuvaihemallin (Laukkanen 2007, 320-325) vaiheissa yritys on siirtynyt juuri pikkuhiljaa selviytymisvaiheesta ensimmäiseen kasvuvaiheeseen. Yritykseen on palkattu johdon assistentti auttamaan käytännön asioiden hoitamisessa, ja taloushallinnon palveluita on ulkoistettu tilitoimistolle. Nyt onkin hyvä hetki laatia yritykselle kattavat osa- ja pääbudjetit, jotta osataan paremmin ennakoita esimerkiksi rahojen riittävyyttä tulevan kasvun rahoittamisessa.

Toiminnan tässä vaiheessa perinteinen kiinteä budjetti vastaa parhaiten Superapp Oy:n tarpeita. Rullaava tai tarkistettava budjetti aiheuttaisi yritykselle liikaa lisätyötä suhteessa budjetointityypistä saatavaan lisähyötyyn, eikä liukuva budjetti sovi yrityksen toimintamalliin. Koska budjetti toteutetaan opinnäytetyönä ja yrityksen toiminta ei ole vielä kovin suurta, on budjetti käytännöllisintä toteuttaa autoritaarisesti ylhäältäpäin

laadittuna. Superapp Oy voi miettiä haluaako se toiminnan laajentuessa siirtyä demokraattisesti rakennettuun budjettiin, ja osallistaa työntekijät budjetin laadintaan sitouttaakseen heidät paremmin tavoitteisiin. Yrityksen budjettikautena toimii Superapp Oy:n tilikausi, joka sijoittuu kesäkuusta toukokuuhun.

Superapp Oy:n valmistamat tuotteet ovat virtuaalisia, joten varsinaisille osto- ja valmistusbudjeteille ei ole tarvetta, puhumattakaan logistiikka- tai varastobudjeteista. Myynti ja henkilöstö ovat yrityksen toiminnalle keskeisiä tekijöitä, joten budjetointi on luonnollista aloittaa niistä. Myyntibudjetti on laadittu kuukausitasolla. Se on luotu tavoitteelliseksi, ja se näyttää myyntiosastolle tavoitteet, joihin sen tulisi päästä. Siihen on ensin budjetoitu asiakaskohtaiset myyntimäärät tärkeimmille asiakkaille erikseen, jonka jälkeen muut asiakkaat ovat yhtenä ryhmänä. Asiakkaiden nimet on piilotettu opinnäytetyöstä toimeksiantajan pyynnöstä liikesalaisuuksien varjelemiseksi. Koska yrityksen tuotantoon ei kulu valmistusmateriaaleja, on tuotanto lähinnä riippuvainen tuotantohenkilöstön määrästä.

Yrityksen kuukausittaisia myyntimääriä budjetoitaessa on otettu huomioon se, että yhden ohjelmoijan tunnissa tuottama työpanos on myyntiarvoltaan noin 330-600 euroa (Lappi 2017b). Kun arvioidaan keskimääräiseksi myyntiarvoksi 420 euroa tunnissa, pystyy yksi ohjelmoija tuottamaan kuukaudessa 8820 euroa liikevaihtoa. Myyntiä on tavoitteena saada niin paljon, että kaikille työntekijöille riittäisi kokoajan töitä. Todellisuudessa tätä ei välttämättä täysin saavuteta, joten myyntiluvut on budjetoitu siten, että ohjelmoijat ovat noin 95 prosenttisesti työllistettyjä. Lisäksi tuotekehitykseen on varattu ensimmäisen puolen vuoden ajan yhden ja puolen työntekijän, kolmannella kvartaalilla kahden, ja neljännellä kvartaalilla kahden ja puolen työntekijän työpanos. Taulukko 2 esittää myyntibudjetin, josta suurin osa kuukausista on jätetty pois selkeyden vuoksi. Koko myyntibudjetti on nähtävissä liitteissä (liite 1).

TAULUKKO 2. Myyntibudjetti

Myynti	Kesä	Heinä	Elo	Yhteensä
xxxxx	5000	5000	5000	60000
xxxxx	4000	4000	4000	48000
xxxxx	1500	1500	1500	18000
xxxxx	3000	3000	3000	36000
xxxxx	4000	4000	4000	48000
xxxxx	10000	10000	10000	120000
Yhteensä	27500	27500	27500	330000
Muut asiakkaat	26500	26500	35000	424000
Yhteensä	54000	54000	62500	754000

Koska myyntiä voi olla vain sen verran mihin tuotantotunnit riittävät, on myös henkilöstöbudjetti tärkeä osabudjetti yritykselle. Henkilöstö on alkuun jaettu tuotantoon, sekä myyntiin ja hallintoon. Tuotanto-osastoon on laskettu varsinaisen tuotantohenkilöstön eli ohjelmoijien lisäksi myös tuotannon esimiehet, eli projektimanagerit ja ohjelmistoarkkitehti. Myyntiosasto koostuu kahdesta työntekijästä, ja hallintoon kuuluu toimitusjohtaja, teknologiajohtaja sekä johdon assistentti. Näille osastoille on sitten budjetoitu kuukausitasolla henkilöstön ja henkilöstökustannusten määrä. Yritys laajentaa toimintaansa, joten henkilöstöbudjetti on tärkeää tehdä kuukausitasolla. Myös henkilöstöbudjetista, taulukko 3, on osa sarakkeista piilotettu selkeyden vuoksi. Täydellinen versio on nähtävissä liitteissä (liite 2).

TAULUKKO 3. Henkilöstöbudjetti

Palkat sivukuluineen	Kesä	Heinä	Elo	Yhteensä
Tuotanto	36880	37540	40540	500820
Myynti ja hallinto	15000	15000	15000	180000
				0
Yhteensä	51880	52540	55540	680820
Henkilömäärä	Kesä	Heinä	Elo	
Tuotanto	11	11	12	
Myynti ja hallinto	5	5	5	
Yhteensä	16	16	17	
Keskimääräiset palkkakulut				
Tuotanto	3353	3413	3378	
Myynti ja hallinto	3000	3000	3000	

Hallinnolle, myynnille ja tuotannolle on laadittu omat kustannusbudjetit. Niihin on kerätty kullekin osastolle yhteensä budjetoidut kustannukset. Tuotannolle on henkilöstökulujen lisäksi kerätty tarvittavista tietokoneohjelmistoista aiheutuvat kulut, sekä muut kulut. Hallinnolla henkilöstökulujen lisäksi on kirjanpidon alihankinnan kulut, toimitilan vuokrat, ohjelmisto- sekä muut kulut. Myynnille puolestaan kohdistuvat markkinointi-, edustus- ja matka-, sekä muut kustannukset. Markkinointikulut on lisäksi eritelty tarkemmin omaksi markkinointibudjetikseen, jossa markkinoinnin osuus määritellään myös suhteessa liikevaihtoon.

TAULUKKO 4. Hallinnon, myynnin ja tuotannon kustannusbudjetit

Hallinnon budjetoidut kustannukset	budjetti €	osuus-%
Alihankinta / kirjanpito	720	0.6%
Vuokrat	10532	8%
Henkilöstökustannukset	108000	86%
Ohjelmistot	2580	2%
Muut kustannukset	3300	3%
Yhteensä	125132	100%
Myynnin budjetoidut kustannukset	budjetti €	osuus-%
Henkilökustannukset	72000	60%
Matkustus ja edustus	18800	16%
Markkinointi	30000	25%
Muut kustannukset	120	0.1%
Yhteensä	120920	100%
Tuotannon budjetoidut kustannukset	budjetti €	osuus-%
Henkilökustannukset	500820	99%
Ohjelmistot	2844	1%
Muut kustannukset	360	0.1%
Yhteensä	504024	100%

TAULUKKO 5. Markkinointibudjetti

Markkinointikulut	Summa €/kk	Yhteensä €
Google hakukonemainonta	2500	30000
Yhteensä	2500	30000
Markkinoinnin osuus liikevaihdosta		3.98%

Yrityksen tilikauden investoinnit on kerätty investointibudjettiin. Seuraavan tilikauden investoinnit koostuvat uusia työntekijöitä varten hankittavista toimistokalusteista ja tietokoneista. Näille investoinneille on budjetoitu hankintahinnat ja poistoajat, sekä laskettu hankintojen arvot ja vuoden poistot yhteensä.

TAULUKKO 6. Investointibudjetti

Investoinnit	Hankintahinta	Poistoaika	Perustelut
5kpl tietokoneita	7500	3 vuotta	4 uutta työntekijää + 1 harjoittelijoille
5kpl työtuoleja ja -pöytiä	750	3 vuotta	4 uutta työntekijää + 1 harjoittelijoille
Yhteensä	8250		
Poistot / vuosi yhteensä	2750		

Kuten aiemmin yrityksen esittelyssä mainittiin, Superapp Oy panostaa vahvasti myös omien tuotteiden suunnitteluun. Tämän vuoksi yritykselle on tarpeen laatia myös tuotekehitysbudjetti. Yritys käyttää projektiliiketoiminnan tuottoja tuotekehitykseen, joten tuotekehitykseen on varattu budjettikauden edetessä kasvava määrä resursseja. Tuotekehitykseen on budjetoitu ensimmäisen puolen vuoden ajalle yhden ja puolen työntekijän työpanos, kolmannelle kvartaalille kahden, ja neljännelle kvartaalille kahden ja puolen työntekijän työpanos. Tuotekehitykseen budjetoiduista kuluista tulee näin ollen yhteensä noin yhdeksän prosenttia liikevaihdosta.

TAULUKKO 7. Tuotekehitysbudjetti

Tuotekehitysbudjetti		Summa €/kk	Yhteensä €
Q1	1,5 työntekijän työpanos	4500	13500
Q2	1,5 työntekijän työpanos	4500	13500
Q3	2 työntekijän työpanos	6000	18000
Q4	2,5 työntekijän työpanos	7500	22500
Tuotekehitykseen yhteensä			67500
Tuotekehityksen osuus liikevaihdosta			9.0%

Osabudjettien perusteella on luotu pääbudjetit. Tulosbudjetti on toteutettu kvartaalitasolla, ja se on laadittu tuloslaskelman muotoon. Jokaiselle kvartaalille on kerätty budjetoidut luvut, joiden lisäksi viereen tulee myöhemmin toteutuneet luvut ja niiden erotus, sekä koko vuoden budjetti yhteensä. Koska kasvu on yritykselle tärkeää, on tuloslaskelman alareunaan poimittu myös kvartaalien keskimääräinen henkilöstömäärä.

TAULUKKO 8. Tulosbudjetti

Tulosbudjetti	Q1			Tilikausi 2017-2018		
	Budjetoitu	Toteutunut	Ero	Budjetoitu	Toteutunut	Ero
Liikevaihto projektiliiketoiminnasta	170500		-170500	754000	0	-754000
Liiketoiminnan muut tuotot	5000		-5000	30000	0	-30000
LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	175500	0	-175500	784000	0	-784000
Muuttuvat kustannukset:						
Tuotannon henkilöstö	114960		-114960	500820	0	-500820
Muut kulut	90		-90	360	0	-360
Muuttuvat yhteensä	115050	0	-115050	501180	0	-501180
MYYNTIKATE	60450	0	-60450	282820	0	-282820
Kiinteät kustannukset:						
Henkilöstö	45000		-45000	180000	0	-180000
Myyntin edistäminen	7500		-7500	30000	0	-30000
Matkustus ja edustus	3200		-3200	17600	0	-17600
Vuokrat	2633		-2633	10532	0	-10532
Muut kulut	1680		-1680	6720	0	-6720
Kiinteät yhteensä	60013	0	-60013	244852	0	-244852
KÄYTTÖKATE	437	0	-437	37968	0	-37968
Poistot	687,5		-687,5	2750	0	-2750
LIIKETULOS	-250	0	250	35218	0	-35218
Korot (+/-)	-18		18	-70	0	70
Verot	0	0	0	7030	0	-7030
KOKONAISTULOS	-268	0	268	28119	0	-28119
Henkilöstö keskimäärin	16		-16	18		-18

Taulukosta 8 näkyy tulosbudjetti tiivistetyssä muodossa, josta osa kvartaaleista on jätetty pois selkeyden vuoksi. Koko tulosbudjetti on nähtävissä liitteessä 3. Varsinaisen tulosbudjetin oikeaan reunaan on laadittu myös kehysbudjetiksi ennusteet valmiiksi kahdelle seuraavalle tilikaudelle. Nämä ennusteet perustuvat arvioihin liikevaihdon ja henkilöstön kasvusta. Tämän pidemmän aikajänteen suunnitelmia ei yritykselle kannata tehdä, sillä toimiala on jatkuvassa muutoksessa ja toimintaympäristön muutoksia on vaikea ennustaa pitkälle tulevaisuuteen. Mitään konkreettisia suunnitelmia ja laskelmia on siis vaikea tehdä ainakaan pidemmälle kuin muutaman vuoden päähän. Yritykselle on arvioitu kahdelle seuraavalle vuodelle keskimääräiseksi henkilöstön kasvuprosentiksi 30% vuosittain. Liiketoiminnan tuottojen sekä useiden yrityksen kuluerien on myös odotettu nousevan samassa tahdissa.

Rahoituslaskelma on myös laadittu kvartaalitasolla. Rahoituslaskelmaa varten yrityksen tuotot on muutettu maksuperusteisiksi. Kuten aiemmin teoriaosassa mainittiin, myyntituotoilla kestää usein oletettua kauemmin realisoitua kassaanmaksuiksi. Yrityksen antamien tietojen mukaan laskuihin merkityt maksuajat ovat joko 14 tai 21 päivää, ja noin puolet laskuista maksetaan vasta eräpäivän jälkeen (Lappi 2017b). Tämän perusteella on budjetoitu, että 40 prosenttia rahoista saadaan saman kuukauden ja 60 prosenttia seuraavan kuukauden aikana.

TAULUKKO 9. Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetti	Q1	Q2	Q3	Q4	Yhteensä
KASSAANMAKSUT					
Myyntituotot	171120	199020	208692	198400	777232
Vanhat myyntisaamiset	40920	46500	52080	49848	189348
Lainojen nosto					0
Osakeanti					0
Yhteensä	212040	245520	260772	248248	966580
KASSASTAMAKSUT					
Ostot					
ATK-ohjelmat	1356	1356	1356	1356	5424
Palkat	159960	169620	175620	175620	680820
Vuokrat	2633	2633	2633	2633	10532
Markkinointi	7500	7500	7500	7500	30000
Muut kulut	4625	6225	6225	6225	23300
Arvonlisäverot	33871	39119	45429	44909	163327
Verot	1773	1773	1773	1773	7094
Korot	18	18	18	18	70
Osingot					0
Lainojen lyhennykset					0
Investoinnit	3300	4950			8250
Yhteensä	215036	233194	240554	240034	928816
KASSAJÄÄMÄ	-2996	12326	20218	8214	37764
Alkukassa	5000	2004	14331	34549	5000
Loppukassa	2004	14331	34549	42764	42764

Kaikki Superapp Oy:n ostot maksetaan pääasiassa saman kuun aikana kuin niistä tuleva hyöty saadaan. Arvonlisäverot maksetaan kahta kuukautta toteutunutta myöhemmin, ja niitä varten on tehty rahoitusbudjetin oheen oma laskelma, josta selviää kullekin kuukaudelle kohdistuva arvonlisäveron maksu.

TAULUKKO 10. ALV -laskelmat

ALV laskelmat			
	24%		
Q1	huhti → kesä	touko → heinä	kesä → elo
Myynnin alv	12000	12000	13360
Vähennettävä alv			
ATK-ohjelmat	108	108	108
Vuokra	211	211	211
Markkinointi		600	600
Muut kulut	114	114	114
Investoinnit	0	0	990
Yhteensä	433	1033	2023
Tilitettävä alv	11567	10967	11337
Q2	heinä → syys	elo → loka	syys → marras
Myynnin alv	13360	15400	15600
Vähennettävä alv			
ATK-ohjelmat	108	108	108
Vuokra	211	211	211
Markkinointi	600	600	600
Muut kulut	498	498	498
Investoinnit	0	0	990
Yhteensä	1417	1417	2407
Tilitettävä alv	11943	13983	13193
Q3	loka → joul	marras → tammi	joul
Myynnin alv	15600	17400	16680
Vähennettävä alv			
ATK-ohjelmat	108	108	108
Vuokra	211	211	211
Markkinointi	600	600	600
Muut kulut	498	498	498
Investoinnit	0	0	0
Yhteensä	1417	1417	1417
Tilitettävä alv	14183	15983	15263
Q4	tammi → maalis	helmi → huhti	maalis → touko
Myynnin alv	16680	16680	15800
Vähennettävä alv			
ATK-ohjelmat	108	108	108
Vuokra	211	211	211
Markkinointi	600	600	600
Muut kulut	498	498	498
Investoinnit	0	0	0
Yhteensä	1417	1417	1417
Tilitettävä alv	15263	15263	14383

Ennakoitu tase on ainoastaan karkeasti suuntaa antava arvio, joten sen varaan ei kannata laskea paljon. Yrityksen edellinen tilikausi ei ole vielä päättynyt, joten edellistä tasetta ei ole vielä saatavilla, jonka pohjalta budjetin voisi laatia. Ennakoitu tase antaa kuitenkin jonkinlaisen arvion yrityksen varallisuudesta ja sen alkuperästä seuraavan budjettikauden lopussa. Lukuja laskelmaan on kerätty suuntaa antavasta välitilinpäätöksestä, sekä muista budjeteista. Ennakoituun taseeseen on myös huomioitu mukaan, että osa edellisen budjettikauden eläkemaksuista maksetaan mahdollisesti vasta tämän kauden aikana, ja että osa tämän budjettikauden eläkemaksuista maksetaan vasta seuraavalla budjettikaudella.

TAULUKKO 11. Ennakoitu tase

Ennakoitu tase			
Vastaavaa		Vastattavaa	
PYSYVÄT VASTAAVAT		OMA PÄÄOMA	
Sijoitukset		Osakepääoma	2505
Osuudet omistusyhteisyrityksissä	11	Edellisten tilikausien voitto (tappio)	532
Kalusto (hankinnat - poistot)	5500	Tilikauden voitto (tappio)	28119
PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ	5511	OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	31156
VAIHTUVAT VASTAAVAT		VIERAS PÄÄOMA	
Pitkäaikaiset saamiset		Lyhytaikainen vieras pääoma	
Muut saamiset	2183	Ostovelat	
Lyhytaikaiset saamiset		Muut velat	28766
Myyntisaamiset	37500	Siirtovelat	15000
Lainasaamiset	189	VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ	43766
Muut saamiset			
Siirtosaamiset			
Rahat ja pankkisaamiset	29538		
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ	69410		
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	74921	VASTATTAVAA YHTEENSÄ	74921

4.4 Budjetointi yrityksessä X

Yritykselle X on juuri laadittu alustava budjetti, joten uusien budjettien ja laskelmien tekemiseen ei tällä hetkellä ollut tarvetta. Yrityksen toimintaa kuitenkin analysoidaan, jotta löydetään teoriapohjan avulla parhaat keinot yrityksen budjetointiin nyt ja tulevaisuudessa. Kuten aiemmin on todettu, yritys X on kehitysvaiheeltaan vasta aivan perustamisvaiheessa. Ennen toiminnan aloittamista onkin syytä laatia aloittavan yrityksen perustamislaskelmat. Yritykselle ei tule liikevaihtoa vielä muutama vuoteen, joten rahoituslaskelmien laatiminen on erityisen tärkeää. Koska tulorahoitusta ei ole saatavissa, täytyy alkurahoitus, investoinnit ja koko tuotekehitysvaihe rahoittaa kokonaan pääomarahoituksella.

Tuotekehityksen jälkeen alkaa tuotantovaihe, jolloin vaaditaan lisää rahoitusta vaativia hankintoja ennen kuin yritys alkaa vihdoin tuottamaan rahaa. Laskelmat ovat tärkeitä myös ulkopuolisille sijoittajille ja pankeille, jotta hekin osaavat paremmin varautua siihen paljonko rahaa tarvitaan, ja minkälaisella aikataululla yritys alkaa tuottaa voittoa. (Lappi 2017a.)

Näin alkuvaiheessa toimintaa tarkoille osabudjeteille ei välttämättä ole vielä tarvetta. Myyntiä tai tuotantoa ei ole ensimmäisillä tilikausilla luvassa, joten erilaiset myynti-, tuotanto-, varastointi- ja logistiikkabudjetit eivät ole aiheellisia. Kun tuotekehitys saadaan käyntiin, voidaan yritykselle laatia henkilöstö- ja tuotekehitysbudjetit, sekä hallinnon kustannusbudjetit. Myöhemmin voi olla tarvetta myös markkinointibudjetille. Koska tuotekehitysvaihe on pitkä ja rahoitus tulee kokonaan pääomarahoituksesta, on kunnollinen rahoitusbudjetti tärkeä, jotta voidaan tarkkailla rahoituksen riittävyyttä. Rahoitusbudjetti on hyvä laatia kuukausittain tai vähintään kvartaaleittain, jotta nähdään etteivät varat pääse koskaan loppumaan, ja että palkat ja muut kulut saadaan maksettua ajallaan. Yrityksen toimintamallin takia rahoitusbudjetti kannattaakin valmistella muutamalle ensimmäiselle vuodelle valmiiksi rahoituksen riittävyyden ennakoimiseksi etukäteen myös vuositasolla.

Myöhemmin, kun tuotekehitysvaihe ollaan saatu päätökseen ja tuotanto sekä varsinainen myynti saadaan käyntiin, voi yritys hyödyntää talouden

suunnittelussa samaa budjettipohjaa, joka luotiin Superapp Oy:n käyttöön. Toiminnan siinä vaiheessa on tarpeen laatia yritykselle X lisäksi osto-, tuotanto-, logistiikka- ja varastointibudjetit, jotta tuotantoon liittyviä asioita pystytään kontrolloimaan ja suunnittelemaan tehokkaasti.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka erityyppisille kasvuyrityksille budjetoidaan, ja mitä erilaisten startup-yritysten budjetoinnissa tulee ottaa huomioon. Kvalitatiivisen, lähinnä haastatteluin toteutetun tutkimuksen lopputuloksena oli tarkoitus myös luoda budjettipohja kohdeyritysten käyttöön, sekä budjettilaskelmat ja ennusteet Superapp Oy:lle. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että eri kehitysvaiheessa olevien ja erilaisilla toimintamalleilla operoivien startup-yritysten kannattaa painottaa taloushallinnon ja budjetoinnin toteutuksessa erilaisia asioita.

Kuten aiemmin opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, aivan yrityksen perustamisvaiheessa pelkästään kassavirtojen seuraaminen voi olla täysin riittävä budjetoinnin taso, kun toiminta on pientä ja yrittäjällä itsellään on paljon tehtävää. Kun liiketoiminta kasvaa ja yritys siirtyy kasvuvaiheissa eteenpäin, on startup-yrittäjän laadittava tarkempia budjetteja ja suunniteltava talouttaan paremmin, jotta se osaa varautua paremmin muunmuassa kuluihin, tuottojen realisoitumiseen ja rahoituksen riittävyteen. Lisäksi yrityksen toimiala, liiketoimintamalli ja rahoitusmuoto vaikuttavat siihen kuinka laajasti ja minkälaisia osabudjetteja yrityksen kannattaa laatia, kuten kohdeyritysten kohdalla huomattiin. Siinä missä Superapp Oy tarvitsi toiminnan suunnitteluun muunmuassa tavoitteelliset kuukausikohtaiset myynti- ja henkilöstöbudjetit, ei yrityksellä X ole vielä tällaisille käyttöä. Sen sijaan kun yritys X pääsee tulevaisuudessa tuotekehitysvaiheestaan varsinaiseen tuotantovaiheeseen, se tulee tarvitsemaan varastointi-, logistiikka ja valmistusbudjetteja taloutensa seurantaan, joihin Superapp Oy:llä ei ole lainkaan tarvetta. Yritys X on kuitenkin vielä aivan perustamisvaiheessa, joten se ei vielä tarvitse niin laajoja budjetteja kuin Superapp Oy. Tutkimuksen teoriapohja tukee vahvasti työn empiirisessä osassa saatuja tuloksia.

Kuten teoriaosuudessa käytiin tehokkaaseen taloushallintoon liittyen läpi, on startup-vaiheessa olevalle yritykselle usein kustannustehokkainta laatia budjetit käyttäen Excelin tyylistä yksinkertaista ohjelmistoa hienojen ja

kalliiden järjestelmien sijasta. Google Drive on kohdeyrityksessä käytössä Microsoftin ohjelmistoja enemmän, joten budjetit rakennettiin Excelin sijaan pilvessä toimivan Google Sheetsin avulla. Sheetsiin luotiin budjetointia varten työkalu, jolla budjetointi on helppo hoitaa myös seuraaville tilikausille. Samasta tiedostosta löytyvät valmiina tarvittavat osa- ja pääbudjetit, joissa on automaattiset kaavat solujen välillä. Budjetit seuraavalle budjettikaudelle saa nopeasti valmiiksi, kun pohjat ovat jo valmiina, ja käyttäjän täytyy vain päivittää tuoreet luvut oikeisiin kohtiin. Sheetsin avulla myös muut työntekijät voivat seurata budjettia ja sen asettamia tavoitteita helposti, kun pilvessä operoitavaan budjettiin päivittyy aina uusin versio kaikille nähtäväksi reaaliaikaisesti.

Niin kuin teoriaosuudessa aiemmin kerrottiin, on budjetin seuranta tärkeä osa budjetointia ja talouden suunnittelua. Tästä syystä tulosbudjettiin on mahdollista kerätä budjetoitujen arvojen viereen toteuneet arvot, joista työkalu laskee automaattisesti erotuksen. Näin voidaan seurata budjetin toteutumista aina kvartaaleittain, ja tarvittaessa tehdä muutoksia tuleviin budjetoituihin lukuihin tai tehdä muutoksia yrityksen toiminnassa. Vaikka muutoksia budjettiseurannan perusteella ei tehtäisikään, on silti tärkeä seurata yrityksen kehitystä, sekä hyödyntää budjetin ja todellisten lukujen eroavaisuuksia seuraavan budjettikauden suunnitelmien laadinnassa. Oikein käytettynä seurannasta on varmasti hyötyä kohdeyrityksille.

Ennen opinnäytetyön alkua Superapp Oy:lle luotiin harjoittelujakson aikana kassavirran seurantaan Sheets-pohjainen työkalu, jolla pystyy reaaliaikaisesti seuraamaan yrityksen kuukausikohtaista kassavirtaa. Tämä opinnäytetyön yhteydessä syntynyt budjetointipohja täydentää hyvin aiemmin luotua kassavirran seurantatyökalua. Kerran vuodessa tehtävän täydellisen osa- ja pääbudjeteista koostuvan suunnittelun lisäksi on hyvä seurata yrityksen kassavirtoja myös jatkuvasti päivittyvällä kassavirtatyökalulla. Yhdessä nämä työkalut muodostavatkin tehokkaan kokonaisuuden yrityksen talouden suunnitteluun ja seurantaan.

Tutkimuksen tulosten validiteetti on erittäin hyvä. Tutkimuksen kohteena on kaksi eri kehitysvaiheessa olevaa, erityyppistä startup-yritystä, joten

ainesto johtopäätösten tekemiseen on riittävän laaja. Aiempi teoriapohja tukee perusteellisen tutkimuksen pohjalta kohdeyritykselle laadittuja budjetteja, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. Myös tulosten reliabiliteetti on hyvä. Osallistuva havainnointi täydentää hyvin haastattelujen ja keskustelujen avulla kerättyjä tietoja. Kohdeyrityksessä työskentely auttaa havainnoimaan yrityksen tavoitteita ja taloustilannetta paremmin kuin pelkät muodolliset haastattelut.

Tutkimuksen tulokset ovat laajalti yleistettävissä myös muiden startup-yritysten käyttöön. Opinnäytetyötä voidaankin hyödyntää oppaana startup-yritysten budjetoinnin suunnitteluun ja toteutukseen toiminnan eri vaiheissa. Muutkin yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksena syntyneitä budjettirakenteita. Jokaisen yrityksen täytyy kuitenkin muistaa itse arvioida omat tarpeensa esimerkiksi osabudjettien suhteen. Tutkimustulosten ja opinnäytetyöhön kerätyn teoriapohjan avulla sopivien budjetointikeinojen löytämisen yrityksen käyttöön pitäisi kuitenkin onnistua helposti.

Yhtenä mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkia tarkemmin eri budjetointikeinojen käyttöä tietyssä kasvuyrityksessä. Tutkimus voisi käsitellä sitä, miten yhdestä budjetointimenetelmästä tai –tyypistä toiseen siirtyminen vaikuttaa startup-yrityksen toimintaan, kun esimerkiksi aiemmin kiinteää, autoritaarista budjetointia käyttänyt yritys siirtyy toiminnan kasvaessa käyttämään demokraattisesti rakennettua rullaavaa budjetointia. Näin saataisiin lisää tietoa paitsi eri budjetointimenetelmien toimivuudesta kasvavilla yrityksillä, myös mahdollisista menetelmien vaihtamisesta aiheutuvista hyödyistä ja haitoista.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

Bergstrand, J. 1994. Tehokas talouden ohjaus. Juva: Weilin+Göös.

Black, G. 2005. Introduction to Accounting and Finance. Essex: Pearson Education Ltd.

Blumberg, M. 2013. Startup CEO. A Field Guide to Scaling Up Your Business. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Gopal, C. 2008. Financial Management. New Delhi: New Age International (P) Ltd. Publishers.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Järvenpää, M. Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Marriott, P., Edwards, J. & Mellett, H. 2002. Introduction to Accounting. 3. uudistettu painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet

Akavan Erityisalat. 2017. Yrittäminen tämän päivän Suomessa [viitattu 14.5.2017]. Saatavissa:

https://www.akavanerityisalat.fi/amm_toimintaohjelma_yrittamisen_haasteet_ja_riskit

HS. 2013. Kasvuyrityksiin syntyy vauhdilla uusia työpaikkoja [viitattu 27.4.2017]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/talous/Kasvuyrityksiin+yli+60000+lis%C3%A4ty%C3%B6p aikkaa/a1369281146099>

Niemi, T. 2015. Budjetointiprosessin kehittäminen kasvuyrityksessä : Tapaustutkimus. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu, Liiketalous ja matkailu [viitattu 4.4.2017]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89576/opinnaytetyo%20Tina%20Niemi.pdf>

Startup Commons. 2017. Startup Development Phases [viitattu 26.4.2017]. Saatavissa: <http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>

Superapp Oy. 2017. Superapp Oy – Cost-effective & cross platform application development services [viitattu 12.5.2017]. Saatavissa: <http://www.superapp.fi/>

Tilastokeskus. 2011. Sitä saa mitä tilaa. Kasvuyritysten monet muodot hämmentävät [viitattu 27.4.2017]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-11-01_002.html?s=0

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Kasvuyritykset [viitattu 27.4.2017].

Saatavissa: <http://tem.fi/kasvuyritykset>

World Economic Forum. 2014. Enhancing Europe's Competitiveness: Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe [viitattu 26.4.2017]. Saatavissa:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_EuropeCompetitiveness_InnovationDrivenEntrepreneurship_Report_2014.pdf

Muut lähteet

Lappi, R. 2017a. Toimitusjohtaja. Superapp Oy. Haastattelu 15.2.2017.

Lappi, R. 2017b. Keskustelut vuonna 2017.

Lappi, R. & Lappi, T. 2016. Haastattelu 14.10.2016.

LIITTEET

Liite 1. Myyntibudjetti

Myynti	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Tamm	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Yhteensä
xxxxx	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
xxxxxx	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
xxxxxx	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
xxxxxx	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
xxxxxx	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
xxxxxx	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000
Yhteensä	27500	27500	27500	27500	27500	27500	27500	27500	27500	27500	27500	27500	330000
Muut asiakkaat	26500	26500	35000	35000	35000	42500	39500	39500	39500	35000	35000	35000	424000
Yhteensä	54000	54000	62500	62500	62500	70000	67000	67000	67000	62500	62500	62500	754000

Liite 3. Tulosbudjetti

Tulosbudjetti	Q1		Q2		Q3		Q4		Tilikausi 2017-2018		Ennuste 2018-2019		Ennuste 2019-2020	
	Budjetoitu	Toteutunut Ero	Budjetoitu	Toteutunut Ero	Budjetoitu	Toteutunut Ero	Budjetoitu	Toteutunut Ero	Budjetoitu	Toteutunut Ero	Budjetoitu	Toteutunut Ero	Budjetoitu	Toteutunut Ero
Liiketoiminnan projektiliiketoiminnasta	170500		195000		201000		187500		-187500	754000	0	754000	0	1274260
Liiketoiminnan muut tuotot	5000		7500		7500		10000		-10000	30000	0	30000	0	50700
LIKETOIMINNAN TUOTOIT YHTEENSÄ	175500	0	202500	0	208500	0	197500	0	-197500	784000	0	784000	0	1324960
Muuttuvat kustannukset:														
Tuotannon henkilöstö	114960		124620		130620		130620		-130620	500820	0	500820	0	846385,8
Muut kulut	90		90		90		90		-90	360	0	360	0	608,4
Muuttuvat yhteensä	115050	0	124710	0	130710	0	130710	0	-130710	501180	0	501180	0	846994,2
MIYNTIKATE	60450	0	77790	0	77790	0	66790	0	-66790	282820	0	282820	0	477966
Kilneät kustannukset:														
Henkilöstö	45000		45000		45000		45000		-45000	180000	0	180000	0	304200
Myyntiin edistäminen	7500		7500		7500		7500		-7500	30000	0	30000	0	50700
Markkinointi ja edustus	3200		4800		4800		4800		-4800	17600	0	17600	0	25344
Vuokrat	2633		2633		2633		2633		-2633	10532	0	10532	0	15166
Muut kulut	1660		1660		1660		1660		-1660	6720	0	6720	0	8131
Kilneät yhteensä	60013	0	61613	0	61613	0	61613	0	-61613	244852	0	244852	0	403541
KÄYTTÖKATE	437	0	16177	0	16177	0	5177	0	-5177	37968	0	37968	0	74425
Poistot	687,5		687,5		687,5		687,5		-687,5	2750	0	2750	0	3327,5
LIKETULOS	-250	0	15490	0	15490	0	4490	0	-4490	35218	0	35218	0	71097
Korot (+/-)	-18		18		18		18		18	-70	0	70	0	0
Verot	0		3098		3098		898		-898	7030	0	7030	0	14219
KOKONAISTULOS	-268	0	12374	0	12374	0	3574	0	-3574	28119	0	28119	0	56878
Henkilöstö keskimäärin	16		17		18		18		-18	18		23		30
			-16		-17		-18		-18	18		-23		-30